

法政大学学術機関リポジトリ  
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

# 共働的労使関係の可能性：小池和男著『強い現場の誕生』の吟味

著者	萩原 進[編集]
出版者	法政大学経済学部学会
雑誌名	経済志林
巻	83
号	2
ページ	151-235
発行年	2015-11-30
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10114/11780">http://hdl.handle.net/10114/11780</a>

## 【紹介・資料】

# 共働的労使関係の可能性

——小池和男著『強い現場の誕生』の吟味——

労働研究会・萩 原 進(編集)

## 目 次

## I はじめに

## II 小池和男『強い現場の誕生』をめぐる

## 1. 座談会の記録

## 2. 座談会に提出された小池メモ

## III 共働的労使関係の可能性

## 1. はじめに

## 2. 共働的労使関係の可能性

## I はじめに

小池和男さんは、今年（2013年）もまた日本労働史に関する新しい著作を刊行された。昨年（2012年）の3月に、日本経済新聞出版から『高品質日本の起源』を出版したばかりである。80歳を過ぎても学術書を出版し続ける、わが師の知的生産力には驚嘆せざるをえない。

今年出た『強い現場の誕生』には、「トヨタ争議が生みだした共働の論理」という長い副題が添えられている。副題からもわかるように、この本の主題はトヨタ自動車—以下トヨタと略す—の労使関係である。トヨタに関する研究は、文献目録をつくったら多分1冊の冊子になるくらい多い。

汗牛充棟といっても決して大げさではない。なぜこんなにたくさん研究書が出ているのであろうか。その理由は戦後のトヨタが、生産管理の分野で画期的なイノベーションをおこなったからだといわれている。

トヨタは、材料や部品の在庫管理において、これまで自動車製造工場一般におこなわれていたMRS (Material Requirement System) とは全く異なる、MRSとはまさしく真逆（まぎゃく）の新たな在庫管理システムを開発したのである。周知のようにトヨタ用語で、「かんぱん」とか「JIT」（ジャスト・イン・タイム）と呼ばれているシステムがそれである。MRSとは逆に「前工程は後工程が引き取る量だけを生産する」（大野耐一）ことによって、わずかな緩衝在庫さえも持たない生産方式である。

トヨタで長らく生産管理を担当してきた大野耐一は、1978年に『トヨタ生産方式—脱規模の経営をめざして』を刊行し、それまで秘密の帳（とばり）に包まれていたトヨタ生産方式の全体像を、世間に向かって初めて開示した。その後、日本の自動車産業とりわけトヨタの競争力の源泉に関心を抱いたMITの自動車産業調査グループは、日米の自動車工場の調査に乗りだし、トヨタ生産方式は、これまで自動車製造工場でおこなわれてきたフォード生産システム（Ford Production System, FPS）よりも、はるかに進化した新しい生産システムであるという、衝撃的な調査報告を発表したのである。

MITの調査研究グループは、トヨタ生産方式に「リーンな生産システム」（Lean Production System, LPS）という絶妙なニックネームをつけ、世界中に広めてしまった。ネーミングが絶妙であったというのは、当時アメリカ人の多くは大食による肥満に苦しんでいて、「リーン」（贅肉のないスリム）な身体にあこがれていたからである。日米自動車摩擦がはげしかった1970年代～80年代、アメリカでは、誰もが「リーン」になりたがってジョギングやダイエットが大流行していた。この時期に、米国の自動車工場

は脂肪のかたまりのような肥満体（fat）になってしまっているのに対して、日本の自動車工場は細身（lean）で美しいと、専門家のレポートが広言したのである。この時以来トヨタ生産方式は、生産管理やイノベーションの研究者にとって、魅力的で興味のつきない研究テーマになった。

トヨタは現在、年間の生産台数においてGMを抜き、世界1の座を占めている。自動車市場におけるトヨタの躍進は、長年にわたって築きあげてきた競争力の賜物（たまもの）であった。これまで行われてきたトヨタ研究は、トヨタの競争力の源泉をトヨタ生産方式に求め、トヨタ生産方式に焦点を当てておこなわれてきた。

ところが本書の著者である小池和男さんは、トヨタの競争力の源泉をトヨタ生産方式にもとめる通説的見解に対して、きわめて懐疑的である。トヨタ生産方式が生産効率の向上にはたしている役割を無視するわけではない。しかしそれを、競争力を支える中核的要因とみなすのは、トヨタ生産方式の過大評価になるのではないかと批判する。「大野神話」を軽々に信じてはならないというのである。

小池さんはむかしから、通説というものに対して慎重で批判的であった。大河内一男のゼミで学んでいた大学院生のころからすでに、学界の多数派の見解に付和雷同せず、批判的な姿勢をとっていた。「汝の道をいけ、そして人々に語るにまかせよ」（ダンテ）と、孤独な一人旅を続けるのが好きな人だったのであろう。

小池さんは、トヨタの競争力を支えている決定的に要因は労使関係にあるという代替仮説を大胆に提示する。トヨタの競争力を支えている支柱はトヨタの共働的労使関係にあり、共働的労使関係に支えられることによって初めてトヨタ生産方式も機能を発揮できるのではないかと考えている。

企業の成長と発展という目標を労使が共有しているだけでなく、企業は

労働者を単なる「生産要素」として扱うのではなく、「知恵」と「技能」を通じて改善やイノベーションに大いに貢献できる「人材」として扱う、そのような労使関係を、小池さんは「共働的労使関係」(Collaborative Industrial Relations)と呼ぶ。この共働的労使関係こそが、トヨタの競争力を支えている支柱ではないのか、というのである。

この本は、トヨタにおいて共働的労使関係がどのようなプロセスを経て形成されてきたのか、共働的労使関係はどのような構造でなりたっているのか、共働的労使関係はなぜ強い競争力を生みだすことができるのか、このような共働的な労使関係は外国でも通用するのか、などの諸点にメスを入れている。いつものように小池さん特有の、通説破壊的で独創的な研究である。

小池さんは、1971年から12年間名古屋大学経済学部で勤務していたこともあって、トヨタの労働組合とは付き合いが深かったようである。しかし、名古屋大学時代の労働調査は地元の中小企業を対象にしたものが多く、トヨタ本体の労働調査はまったくおこなっていない。トヨタ本体の調査は、京都大学経済研究所に移ってからおこなわれた。『人材形成の国際比較』(1987年)、『もの造りの技能』(2001年)などの調査研究がそれである。その後法政大学に戻って、トヨタの海外工場を調査した『海外日本企業の人材形成』(2008年)を発表した。以上のような研究歴から見ても、小池さんほどトヨタの労使関係に長期にわたって深くかかわってきた研究者はいないといってよいであろう。

ということは、この本についてアカデミックに議論し吟味できる研究者は見当たらないということである。どうも今回はディスカッサントが見当たらないので、座談会形式を使って内容を吟味するのは難しいのではないかと思案していた。ところが幸運なことに、ある人物の名前がふと浮かんだ。同志社大学の石田光男さんである。

むかし1970年代に、東京大学社会科学研究所でおこなわれていた研究会

で一緒に勉強したことがある石田さんは、トヨタ生産方式に関する研究や日米自動車産業の調査をおこなってきており、その成果も刊行されている。さらに最近、本（労働）研究会のメンバーである中村圭介さん（東京大学社会科学研究所教授）と2人で、旧知のドイツ人研究者であるユルゲンスさんと一緒に、フォルクスワーゲンとトヨタの比較調査をおこなってきている。灯台の下暗しだ、最良のディスカッサントが足元にいたではないか。

今回の座談会の参加者は、以下の6人である。座談会は、2013年10月3日に法政大学経済学部資料室（市ヶ谷）においておこなわれた。

小 池 和 男	法政大学名誉教授
石 田 光 男	同志社大学社会学部教授
中 村 圭 介	東京大学社会科学研究所教授
公 文 溥	法政大学社会学部教授
上 林 千恵子	法政大学社会学部教授
萩 原 進	法政大学名誉教授（司会）

## Ⅱ 小池和男『強い現場の誕生』をめぐって

### 1. 座談会の記録

#### イントロダクション

萩 原 小池先生が、法政大学の大学院を定年で退職されたのは、たしか75歳になられたときでしたか。

小 池 忘れました、74歳ですかね。74か75ですよ。特例だったのです。

萩 原 先生は老いてますます盛んといいいましょうか、定年でリタイアされてから大部な学術書を毎年（！）1冊ずつ刊行されてきています。わ

たくしどもは、大学生生活からリタイアされて少し暇になるであろう先生から、戦後日本の労働研究の歴史をお聞きしたい、先生がこれまで言及されることが少なかった学界の裏話なども含めていろいろお聞きしようということで、研究会をやってきました。ですが、先生は大学生生活からリタイアされてからも精力的に研究を続けられてきており、毎年学術書を出版されてきています。われわれは逆に先生からハッパをかけられている次第です。おまえたちもっとばりばりと仕事をやりなさい、と言われているような気がいたします（笑）。

今年（2013年）もまた先生は、日本経済新聞出版社から『強い現場の誕生』という本を出されました。「トヨタ争議が生み出した共働の論理」という副題がつけられています。われわれはこれまで、先生が著書を出されるたびに座談会を開いて新著の内容を議論し、座談会の記録を編集して『経済志林』に発表してまいりました。今回も同様に、新著ということで座談会を企画した次第です。

今度出た本のタイトルは、『強い現場の誕生』となっています。この『強い現場』という言葉を聞くと、わたくしはすぐにある出来事を連想します。5年ほど前の2007年7月のことですが、新潟県の中部を大きな地震が襲いました（中越沖地震）。この地震で、柏崎市一带はたいへんな震災を被ってしまいました。

ご存じかと思いますが、柏崎には有名なリケンの工場があります。田中角栄が戦前の若いころに、理化学研究所（理研）の会長であった大河内正敏に頼んでつくってもらった柏崎の「農村工場」理研に由来する工場です。主として自動車のエンジン部品であるピストンリングを製造してきています。その工場が、中越沖地震でメチャメチャになってしまった。ピストンリングは、エンジンにはなくてはならない重要な部品ですから、それが製造できなくなると、自動車の生産はストップせざるをえなくなります。柏崎のリケンの工場は、ピストンリング市場でかなりのシェアを占めていましたので、日本の自動車工場はたった1つの部品工場の供給途絶のため

にすべて止まってしまいかねなかったわけです。

リケンのピストンリングは、他社が真似できないような高品質で造られていますので、柏崎の工場がダウンしますと日本の自動車産業は致命的な打撃を受けざるをえません。そこで自動車各社は、できるだけ早くリケンの工場を復旧させねばならないということで、柏崎に応援部隊を派遣しました。ホンダやトヨタなどが派遣した応援部隊が、人数では多かったようです。応援部隊は7月16日の地震で罹災した工場をわずか1週間で復旧させ、7月23日には操業が再開されました。ピストンリングの製造設備は、自動加工をおこなう精巧な工作機械のかたまりですので、ラインの復旧作業はたいへんだったと思います。これこそがほんものの現場力なのではないか、日本の自動車産業が保持しているものすごい現場力（ものづくり能力）を目の当たりに見たような感じがいたしました。

今日のテーマは、このような強い現場力がどのようにして生まれてきたのか、強い現場はどのような構造で成立しているのか、この本の主題について議論してもらいたいと思います。

### 参加者の自己紹介

**萩原** 最初に、パーティシパントの自己紹介をお願いします。今回座談会のためにゲストとして特別にきていただいた石田さんから、どうぞ。

**石田** 同志社大学社会学部の産業関係学科、直訳するとIndustrial Relationsの学科で教鞭をとっている石田と申します。萩原さんのメモによりますと、「小池先生との縁」が2番目にあります。私は正確な記憶はないのですが、小池先生が名古屋大学から京大の経済研究所に移られた80年代前半期に、今でも続いている小池先生が主催している労働経済学者を中心とした研究会があって、そこに参加させていただいたのが、先生と直接お会いして会話する契機となりました。

それ以前、大学院生の時代にイギリス等の研究をやっていて、小池先生の1977年に出た『職場の労働組合と参加』は衝撃的な印象を受けました。



それまでほとんど文献に基づく研究だった世界から、現地を歩いて観察した結果が非常に見事に書かれていたからです。当時内容の理解がどこまでできていたかわからないのですが、最初は文献の上で、「これは大した人だな」と思っていて、80年代前半期から半ばくらいまで親しくお付き合いさせていただきました。

その後いろいろな本の書評をしました。特に『職場の労働組合と参加』については「労働研究を変えた本・論文」という『日本労働協会雑誌』(No. 513, 2003年4月号)の特集の中で、私は自分が当時思っていた考えをそのまま正直に書きました。私は小池先生をけっこう正面から批判するのですが、それでも先生は非常に懐深く相手にしてくださった。非常に敬意を表しております。

一度小池先生に、私がイギリスに留学する直前に、「外国で調査って、どうやるんですか」とお聞きしますと、「いやあ、君、イエローページか何か見て電話したらいいんだよ」と。そんな感じで行って、シェフィールドで電話して会社の門戸を開くわけにいかないかと、はたと気づいて、それからけっこう苦労しました。そんな冗談みたいな話もあります。

(小池先生の補注：枝葉のことですが、1977年日米調査の時、ローカルユニオンは電話帳から、会社は会社名鑑から始めたのは事実です。あとはいねいな手紙を書くことで、電話云々は事実ではありません。要するに米人研究者から紹介されたものではありません。紹介できる米人研究者は見当たりませんでした。米地元企業の調査です。)

**萩 原** お隣の公文さんどうぞ。

**公 文** 公文と申します。法政大学の社会学部で国際経営論を担当しております。小池先生との縁ですが、私はここ二十数年間、日本企業の海外展開、それも、日本の生産システムと言っていますが、海外の工場に日本の生産システムがどんなふうに移転しているかを調査、研究しています。その研究を二十数年前に始めたときに、小池先生が1977年に出された『職場の労働組合と参加―労使関係の日米比較』が1つのモデルみたいになっ

ていたので、私たちがやっていた海外直接投資の研究会におよびして小池先生にお話を伺ったのが最初でした。

調査研究という方法も、あの本から直接勉強したつもりです。そのあとはこの研究会で萩原先生と一緒に、小池先生が退職されたあと定期的に研究会で教えていただいているという経過です。日本の企業の国際展開にはいろいろな側面がありますが、ずっと海外の日本工場を見ておきますと、その中でも日本風の熟練形成のあり方がユニークだけれども、日本のやり方は海外の日系工場ではそれなりにできている、移転している。そういったことをここ二十数年間実感してきて、あらためて今日のような小池先生の『強い現場の誕生』の話、それから前回やりました、実は戦前から労働者の発言があるんだという話を、たいへん興味を持って読んでおります。

**萩原** 席順で上林さんどうぞ。

**上林** 法政大学社会学部の上林でございます。学部で産業社会学を教えております。小池先生とのご縁は先ほど石田先生がおっしゃったように、やはり私が大学院生のときに『職場の労働組合と参加一労使関係の日米比較』の本が出版され、その本をゼミでレポートしたのが始まりです。その頃はまだ自分自身の研究の方向がきちんとしておりませんでしたけれども、それまでの労働研究が基本的に日本の中での問題を取り上げることに終始していたときに、外国の労働問題も調査対象になるんだということを示していただいたのが非常に新鮮でした。それ以上のものは、その当時はわかりませんでしたけれども、新鮮でした。

大学院卒業後、私は都内の中小企業研究をしている都立労働研究所に所属しましたが、先生が顧問としていらしたことがお目にかかったきっかけです。研究所では1年に1回報告書を書くことになっているのですが、そうした報告書を書く前あるいは書いたあと、先生に原稿を読んでいただいてご批評をいただけるということは所員として非常に励みになりました。

**萩原** 久しぶりですが、中村さんどうぞ。

**中村** 中村圭介です。東京大学社会科学研究所に勤めています。僕は

小池先生と一緒に調査をやったとか、研究をやったということはたぶんないと思いますが、先生の著作はおそらくすべて読んでいます。だから文献を通じて勉強したというのが正しいかと思います。その他に著作をすべて読んでいる人という、猪木（武徳）さんと石田さん、あと氏原先生ですね。この4人の著作はすべて読んでいて、だいたい素直に勉強できたんじゃないかなという気がしています。学んだことはとても多いです。

皆さんは言わなかったけれど、トヨタへの関心ですが、僕はもう14年前になるかな。インドネシアトヨタについての技術移転の調査をして、それを書いたのが最初です。その後はトヨタに関心はあっても調査をしてなかったのですが、この5年ぐらい前から石田さんとドイツのユルゲンスさんと3人で、フォルクスワーゲンとトヨタの比較調査をしています。この本もそういう意味でとても面白く、かつどこが使えるかなと思いながら読んでいました（笑）。

座談会の中で出てくるかもしれないですけど、ドイツ人にトヨタの労働組合のビヘイビアを説明するのは非常に難しい。cooperativeと言っても、たぶん通じないんじゃないかと思っていて、今日の座談会からどういうふうの説明すれば納得してもらえるのかとヒントが得られれば、とても助かるなと率直に思っています。

### 小池先生とトヨタとのかかわり

**萩原** ひと通り自己紹介をしていただきました。私は司会ですので最後に自己紹介をやることにしまして、小池先生にまず著者としての自己紹介をお願いいたします。

**小池** お手元のメモに長く書いてありますが、この長いもののかなりはあとで勝手に付け加えただけで。あとのほうは全部、萩原さんの指示をただ写しただけです。

まず私はもう心臓の機能低下の落伍兵でして、職場に行ってもものを聞くというのは残念ながらできないですから、非常に歯がゆいわけでして。し

かもこの本は非常に出来の悪い本で、タイトルの『強い現場の誕生』は僕がつけたんじゃない。でも結局OKしたから私の責任なんだけど。私が最初につけたのは「対抗から共働へ」、まさにcollaborativeです。cooperativeではなくて、collaborativeのほうだったんです。続いて副題の「戦後労働史ートヨタ1950年争議とその後」というふうにやったら、もう……（笑）。

日経出版というのは昔の新聞社の一部ですから、タイトルはどんどん変えるんですね。もちろん私がノーと言えればいいんですけど、まあ、いいやと。非常に無責任です。そういう出来の悪い本なのに、働き盛りの方に時間を割いていただいたいへん申し訳なく思っております。さっき幾つか出しましたが、今まで自分の本でいいと思っているのは1977年の『職場の労働組合と参加－労使関係の日米比較』ですね。ですからこの本はお恥ずかしい限りで。

まず1 ページ目の※1（本文213頁の補足の1）ですが、組合のリーダーではなくて、地道な職場の人の労働史を見てみたいということだったので、なかなかうまくいってない。もう1つは、戦前の軍艦のロープ、船のロープを作る製綱。製綱労働組合というのは戦前から作業能率の向上のようなことをやっているものですから、それが戦後どういうふうにつながるのか、あるいはいったん切れてつながるのか。そうした問題を追いかけたかった。3 番目として、海外は入れるべきだとは思っていましたが、初めは予定に入れていませんでした。この本の1～5章で終わるはずだったのですが、一次資料を全然見てない。ちゃんと探したわけではなくて、『トヨタ労働時報』が組合なり、トヨタの図書館にないかと聞きましたら、1980年以前は処分したという話でしたので軽く諦めたんですね。

最後の1 ページ下から2 番目のパラグラフ（本文213頁）、トヨタで三役をいちばん長くつとめたのは梅村志郎、全トヨタ労連委員長は石川（義之）です。石川さんの場合ははっきり文書に残っているからわかるのですが、梅村さんの場合は本人に確かめたわけじゃないけれど、端の人に聞いてみると青年行動隊だというんだな。ところがこの2 人が1960年代以降の、一

見無力かつ超協力的、cooperativeなときのリーダーです。梅村さんは20年ぐらいトヨタの組合のリーダーをやっていたと思います。今回彼にインタビューしようと思ったのですが、お亡くなりになりました。それで海外にも手を伸ばして、例えばタイの労使関係一般についてなんて浅い話で本当にお恥ずかしい限りです。

補足として書いてありますが、これはたいしたことはありません。私から乱暴に言わせれば、要するに今までの理解がいわゆる左翼強調、日本は遅れているという意識でほぼ説明できるのではないかということです。2ページ目第3パラグラフ（本文214頁）ぐらいから、前にもそうした研究はあったのですが、1990年代、特に19年のOstermanだったか、その論文以来、いわゆるHigh Performance Work Systemsの論文がどっと出てくるわけです。そのペーパーはみんな不十分と思うけれど、数量研究として立派です。ちょっと怪しいと思うけれど、とにかくそういう流れとどこが同じで、どこが違うかということを知ってみたいということでした。

私とトヨタの関係は、これは書いてないことですから、ちょっとだけ触れます。私は1970年に名古屋に異動いたしましたけれど、それは腎炎で、今も治す手立てはないんですね。死ななくなりましたけれど、僕らの頃は1年以内に治らなければ必ず死ぬという感じでした。腎炎で1年職場を休んだら、とても学生運動の激しい法政でつとめるのは無理だろうということで、白井泰四郎さんがいちばん学生運動の静かな名古屋大学に移るようにしてくれました。

移動したら、すぐトヨタの本社支部の役員、これは名古屋大学OBですね。それから深津という名大バスケット部のOBで且つトヨタ労組の役員、これはあとでどこかの社長をやったと思います。そういうのが勝手にぶらぶらやってきます。ご存じのように名古屋大学は門がありません。ど真ん中に大きな道路があります。そのど真ん中のバス停のすぐそばが経済学部ですから、気軽にやってきて、話をせよとか言われて。そのうちに名ばかりの、給料なしの組合の顧問。そのあと全トヨタ労連顧問はわりと正規で、

わずかながらいただきました。ずっとやったと思います。したがって京都に移るときにトヨタ自工労働組合委員長、これはナンバーワンの梅村さん、ナンバーツーは全トヨタ労連ですが、委員長2人が2人だけで歓送会を開いてくれました。

それから名古屋にいと、トヨタの人事部長たちはほぼ毎年わたしを呼んで話をしてきました。大勢の前じゃありませんよ、このくらい的人数でどこかのレストランなり、そういうところに招いてくれて話をいろいろしたと思います。職場での聞き取りは、僕はトヨタ本体はほとんどやっていません。あえてやらなかったのです。大きすぎたから調査してもしょうがないと。しかし、小さいところはだいたい回りました。大きいところでもデンソー、トヨタ車体、アイシンとかをかなり回りました。トヨタ本体は1993年か92年にNUMMIに、20日間ばかり20回ぐらい行ったと思います。スタンフォードで教えたあとの休みを利用して行って、そのとき訪ねた職場と全く同じ職場を、日本に帰ってきてからすぐ調べました。その調査結果はほとんど書いてないのです。ちゃんと書いたのは英語で、青木（昌彦）さんの、『Journal of the Japanese and International Economies』という雑誌に書いたものがあります。

まじめにやったというか、丁寧にやったのは97年、98年かな。トヨタの組合から頼まれて、生産職場という注文がありました。これは行きたいところはどこでも行けます。それが『もの造りの技能』という本です。そのときは中馬さんと太田さんと一緒にでした。中馬さんは僕が声をかけたのではなくて、自発的に「僕も連れていってくれ」と申し出がありました。それまで中馬さんとは、あまり会ったことがなかったのではないかな。太田君は京都のとき私がメインアドバイザーでしたから、ある意味で当然です。それがトヨタとの縁で、あと特にありません。

**萩原** ちょっとお聞きしますけれど、一つ確認しておきたいことがあります。先生は1970年に法政大学から名古屋大学に移られた後、いつごろからトヨタとの付き合いが始まったのでしょうか。トヨタは、1978年に創

立40周年を迎えて『トヨタ自動車40年史』を出します。もうその頃にはトヨタ労組の顧問などになられていたのでしょうか。それともまだあまりコンタクトはなかったのでしょうか？

**小 池** いいえ。あまり覚えてないんですけれど。

**萩 原** 実は40年史編纂のために社内で作文の募集がおこなわれました。入選した作文はまとめられて1冊の本になっているのです。作文のテーマは「車と私」だったかと思います。飯田経夫（名大教授）さんなど、応募作文の選考委員になられた方々の名前が40年史にズラッと出ているのですが、先生の名前が出ていないのです。40周年記念の事業に、先生もコミットされていたのではないかと想像していたのですが。

**小 池** それは全くないと思います。そういうところの小さいコラムで、私の顔写真が出ているのは組合史のほうです。組合の何年史かは覚えてないですが、そこには出ていました。会社のほうには出ていません。会社からは、そういうのを正規に依頼されたことは1回もありません。

**萩 原** 飯田さんの名前は出ています。飯田さんもトヨタ労組の顧問をされていたと思いますが。

**小 池** 組合もそうですけれど、飯田さんというのは名古屋大学で特別なポストについているのです。つまり、必修中の必修の科目で彼だけ6単位の科目を担当していたのです。塩野谷九十九の講座のあとですから、まさに第1講座なんですね。名古屋大学のOBですし、名古屋大学のエースですね。僕と違って労働専門ではありませんから、彼は早くからいろいろな会社と縁がありました。特にトヨタというよりも銀行界でしょうね。塩野谷さんの関係で中京銀行界、銀行協会と縁が深かった。

**萩 原** そうすると先生がトヨタ労組にコミットされるようになったのは1980年代からですか。

**小 池** よく覚えていませんけれど、70年代はしょっちゅうトヨタの組合に呼ばれて行ったことは確かです。だって名古屋に行って、1カ月以内にもう呼ばれています。ある組合の集会に呼ばれたりしました。

## 企業調査の問題点

萩原 どうもありがとうございました。私は司会なので自己紹介は省略させていただきます。今年の3月に法政大学を定年退職しました萩原です。それでは討論に入りたいと思います。

メモのほうは、いきなり1950年争議となっているのですが、この本にはその前に「矛盾—先行研究の盲点」という章がございます。そこで一つ問題提起をしたいと思います。企業の内部のこと、特に作業組織とか、製造技術や職場の労使関係といった、そういった企業内部のディテールの調査、企業内部のディテールを調べることは非常な難事です。アメリカのビジネススクールなどでは、企業研究を実証的にやろうとしており、何とかして企業内部の情報や資料を入手しようと、本当に一生懸命やっています。

どこの国も同じですが、企業にはいろいろな企業秘密がありますから、そう簡単には情報を開示してくれません。ですから先行研究を見ていく場合、研究者がどこまで生の資料にアクセスできたのか、現場での面接調査あるいは企業の第一次的な資料の閲覧ができたのかどうか、その点が重要なポイントになります。企業研究は非常にやりにくい分野です。

その研究の困難さということを考えると、先生はたいへん恵まれていた。先生は名古屋大学の教授で、しかもトヨタの労働組合から非常に信頼されていていろいろ仕事を頼まれるとか、組合も会社も先生を警戒してマークするようなことは全くないわけですね。ですからわりとトヨタには、アクセスしやすかったと思うのです。

先行研究はどうだったのか。まず日本文科学会の『技術革新の社会的影響—トヨタ自動車・東洋高圧の場合』（1963年）のトヨタ調査ですが、果たしてどこまでちゃんと工場の内部を調査しているのか。それからアメリカのMITのグループ、ウォーマックたちの『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』（1990年）は、トヨタの本社工場やNUMMIを詳しく調べたかのごとく書いてはいますけれど、本当にトヨタの本社工場や



NUMMIの工場を、ちゃんと工場の現場にまで下りて調べたのかどうか。

佐武弘章さんの『トヨタ生産方式の生成・発展・変容』（1998年）という本の場合は、大学の先生にしては珍しく、トヨタで機械工場の現場経験のある鈴木喜久男さんのインタビューに成功して、いろいろな内部資料を入手して書かれたいい研究ですね。わたくしが知っている範囲でいいますと、トヨタの工場の中にまで入って信頼できる情報やデータに基づいて研究しているのは、小池先生の『もの造りの技能』（2001年）と『海外日本企業の人材形成』（2008年）と、あとは佐武弘章さんの調査ぐらいですね。多くの研究は、トヨタの工場を調査したように書いてはいるのですが、実は本当は何も調べてはいないのではないか。戸塚・兵藤編の『労使関係の転換と選択—日本の自動車産業』（1991年）だとか、野村（正實）君の『トヨティズム—日本型生産システムの成熟と変容』（1993年）なども、大げさなタイトルが付けられていますが、工場の現場を詳しく調べて書いた本とはおもわれません。工場調査をおこなうのは難事ですね。どうでしょうか。

**小 池** 今挙げられた方の中で、いちばん最初の日本人文科学会はおそらく最もデータにアクセスできたと思います。その1つの理由は、当時のトヨタが左翼思想でいかに困らされるかを自覚してなかったことが1つあると思います。

**萩 原 鎌田慧**『自動車絶望工場』（1972年）のような左翼からの反トヨタキャンペーンに対する警戒心が、トヨタには欠けていたのですね。

**小 池** これ以降、調査拒否になるんですね。日本人文科学会の、具体的にいうと隅谷三喜男さんです。その頃の東大の権威というのは問題にならないくらい高くて、名古屋大学なんてずっと下です。そういう意味でいうと、私は使っているデータそのものから見て、おそらく日本人文科学会がいちばん1次資料に接近したと思います。正しいか、事実に近いか、これは別ですけど、あんなに接近できた調査は他にない。以後トヨタは、表面的にはずっと調査拒否です。

もっとはっきり言えば、福武、隅谷というのは自分では調査に行かないんですよ。彼らは一高出身でしょう。ですから一高時代の昔の社長に電話して、おまえ、調査させろって、そういう調子なんです（笑）。特に隅谷さんというのは一高の優等生ですから、いい意味の権威主義がありますね。

**中 村** 実働部隊は誰だったんですか。

**小 池** 経済班は津田真澄、社会学は北川（隆吉）さん。この2人が中心で、文学部の助手と経済学部の手です。その2人のうち津田真澄は、機械工場だけに集中します。だからトヨタのことを論じてはいないというのが私の感じ。そういう意味では社会学のほうがちゃんと、例えばどういう点を見るべきか考えている。今までのたくさんの研究の中で、人文科学会だけを最初に取り上げるようになったのは、それは悪くないからです。

1例を挙げれば、その社会学の連中というのは当時すでに提案制度があって、相当大勢が応募して、それが広まっているということをちゃんと書いてはいるんです。でもそれがなぜかということになると、全然別ですけど。それから機械の配置図、個々の人のデータとか、そういう点についてはおそらく最も個別データに入っていたのは、この日本文科学会だと思います。

そういう意味でいうと、ウォーマックなんていうのはわたくしなどがインタビューを受けたほうです（笑）。インタビューに来たのは、僕が名古屋大学のときだったかな。京都だったか、どちらかは忘れたけれど。

**上 林** 先生が日本文科学会によるトヨタ調査（1963年）で、社会学グループの分析を評価してくださっている〔新著の14ページ〕ことは、社会学を専攻している私にはとても嬉しい反面、その後の産業社会学の研究においてこの調査によって研究対象を限定されてしまったという点で、残念な調査でもあるのです。といいますのは、社会学グループがおこなったトヨタ調査は、先生もご指摘のように、丹念に現場の実態を洗い出しており、労働現場の調査から中範囲の理論を生み出すという産業社会学の正統

な方法論に依ってもしたのです。

ところが、先ほど先生は、当時のトヨタは左翼思想で困らせられることを自覚していなかったと指摘されていましたが、社会学の場合、この調査以降自動車産業の生産現場に立ち入ることが全く困難になってしまったのです。調査ができなくなった状況は、この調査を実施し、いくらかでも生産の現場を見ることができた世代ばかりでなく、その後の私たちの世代まで変わっていません。われわれの世代は、自動車産業の工場を調査する機会を奪われてしまったのです。1970年代、80年代を通して技術革新が進み、研究課題が山積しているのに、基幹産業である自動車産業の工場調査ができませんでした。ほんとうに残念でした。米国の研究者のクスマノなど、海外の研究者のほうが日本の自動車産業に詳しくなっているのです。非常に残念なことです。

**中 村** 立命館グループがいるけれど。

**上 林** 確かに、立命館グループの先生方の調査は、時間をかけた丹念な調査ですね。しかし調査方法に問題があると思います。地域から個人をサンプリングして面接するという面接調査の方法では、生産現場の実態についてどうしても手薄になってしまいます。本来ならば、職場で働いている労働者と地域において会社の絆に縛られないで暮らしている労働者の両側面を観察することができるような調査設計が理想的と思うのですが……

**小 池** 小山さんのグループというのは立命館の連中だけど、それは地域で住んでいる世帯を訪ねて、そこで調査票をばらまき、話を聞くんですよ。非常に細かく労働のことも聞くのですが、それも職場に入ったのではなくて、地域でその人に聞くんですね。地域ですからトヨタ関係とは限らないけれど、その中からトヨタを特定するんですね。それで僕は、2番目に挙げているんじゃないかな。

全体的にみればではよくないと思いますよ。北川さんと五十歩百歩だと思うけれど、まじめに調べている。本当はみんなこんなくり返し作業だから、やる気がないはずなのに、かなりの人は案外やる気があるじゃない

かとびっくりしています。それをわりとまともにとって、なぜかということを追いかけるんですね。

### トヨタの労使関係転換の謎—50年争議の評価

**萩 原** 人文科学会のトヨタ調査『技術革新の社会的影響』（東京大学出版会）—は、高価な本でしたがわたくしは学生時代に苦労して購入して今もっています。読んではいませんでしたので、この座談会のために読んでみました。北川隆吉さんの論文はかなり大きな問題をはらんでいるのではないかとと思っています。トヨタ生産方式がどういうふうなプロセスで形成されてきたかという問題に関わってくるのですが、残念ですが時間の関係で省略させていただきます。

いきなり先生が提起されている労使関係の転換に関する謎—「ミッシングリンク」—に入りたいと思います。戦争が終わって占領軍が最初にやったことは、5大改革指令にもとづいて労働組合法を制定したことです。昭和20年の12月に労働組合法案が帝国議会を通過し、翌年の3月から施行されることになりました。産業報国会の解散命令がだされましたので、企業は産報に代わって労働組合の結成に関与することになります。1946年の4月には、労働組合組織率が40%を超えます。わずか半年足らずで全国の組織率が40%になるという奇跡が起こったのです。東大社研の調査『戦後労働組合の実態』によると、数か月で組織率が40%になっていく経過があざやかに明らかにされています。

トヨタ自動車では、世の流れに沿って1946年の1月19日に、労働組合の結成大会が開かれ、工員と職員が一体となった労働組合が結成されました。新生のトヨタ労組は、生産復興と賃金引き上げに全力をあげます。戦後の激しいインフレで、労働者の生活は危機的な状況におかれていました。しかしこの戦後インフレは、占領軍によって収拾されていきます。1949年にドッジ・プランによって、復興金融公庫の補助金が打ち切れ、日本経済は一挙にデフレに突入していくことになりました。日本の自動車産業はよ

うやく復興の緒に就き始めていたのですが、ドッジ・ラインによって一挙に不況に突入していくことになりました。日産、トヨタ、いすゞの自動車3社は大量解雇をせざるをえなくなりました。

1949年から1950年にかけて、トヨタは経営危機に直面するわけです。1950年の1600人もの解雇をめぐる争議は、たいへん激しいものでした。ハnst、管理職の糾弾とつるし上げ（職場闘争）、工場占拠、連日のデモなどで、拳母（ころも）の町はさながら戦場のような状況になってしまったのです。

しかしこの50年争議を契機にして、激しく対立的な労使関係が、先生の用語法によりますとcollaborative（共働的）な労使関係に徐々に転換していくことになります。転換は、数年かかって徐々に進むのですが、50年争議がターニングポイントになったことは否定できません。

非常に激しい対立的な労使関係が、徐々にではありますがどうして共働的な労使関係に転換していったのか。先生はこの本で、この転換の謎を解くために、ミッシングリンクという言葉を使われている。ミッシングリンクの謎はどうやったら解けるのか。それは1950年争議のことなのか。

**小 池** それはミッシングリンクという意図ではないんです。ミッシングリンクは、戦前の製綱労働組合がやっていたような生産能率向上の活動が戦後復活したのはなぜか、そこの間をつなぐのは何か。それが僕にとってのミッシングリンクです。わりとちゃんとストライキをやっていたのがガラリ、ストライキをしなくなって協力するというのは、僕は単純に普通の先進国の労働組合になった、というだけだと思います。僕の知っている限り、調べて回った限りでは強い米国の組合は解雇反対闘争なんかしない。弱い組合はやるけれど。

ストライキしないという意味は、解雇に対してです。賃上げはやります。アメリカではご存じのように2～4年の間の協約が切れたときはやりますけれど、でも解雇に対して反対するストライキは、僕の知る限り強い組合ではないように思う。ドイツは多少あるかもしれないけれど、一般にはド

イツというのは昔から今の日本ぐらいストライキは少ないですから。スウェーデンも。

**萩原** そうすると先生がこの本でおこなっている問題提起は、解雇に対して絶対反対という闘争方針で対応する労働組合はむしろ非常にアブノーマルなケースで、解雇に対しては条件闘争で対応するのが国際相場である。しかしある時期に日本の労働組合は、玉砕型の絶対反対というアブノーマルな方針で対応していた。

**小池** 未経験者のなす行動である、という感じですね。そういうふうには僕にとっているんです。

**萩原** そうするとミッシングリンクという意味が、かなり変わってきてしまいますね。

**小池** 労働組合はストライキをやるものだという前提で考えるから、それはミッシングリンクになるので、僕はそんなのは解雇反対闘争で失敗するのは当たり前だからと考えています。したがってミッシングリンクというのは、それなのになぜ提案とかそういうことを、あるいは職場で工夫してきますね。それを僕は提案制度とは別に、オンラインの工夫といいます、そちらのほうが大事だろうけれど、なぜそういうことが出てきたのかということを知りたい。ミッシングリンクというのは、これは僕のつけた題ではないので申し訳ない。この本の小見出しは全部僕のつけたとおりですが、章のタイトルはちがいます。責任逃れみたいなことを言って悪いけれど、事実はそうなんです。

**萩原** 共働的な労使関係への転換過程の中で、50年争議をどういうふうに位置づけたらよいのでしょうか。今の先生のお話ですと50年争議は、労働組合が子供から大人に成長していくための肥やし（貴重な体験）になったということでしょうか。

**小池** 日産やいすゞと対比した場合にはっきりと、よりまじめにストライキしているということは言えるのではないかな。

**石田** 強調されてますね。

**小 池** ええ。それを僕は調べるまでわからなかったんです、データがないんですよ。唯一、30年史だったか20年史に月別の生産台数が出てきて、それが他の日産といすゞにないんだな。だから証明できないのだけれど、でも日産だったら、いちばん丁寧にやったのは熊谷徳一、嵯峨一郎の本でしょう。お二人は組合の小さな支部の分所まで下りて調べているでしょ。それから割り出した日数とトヨタのストライキ、生産台数からのストライキは桁違いです。トヨタはやはりまじめにストライキしている。だから敗れるとがっくりくる。だけど日産労組の益田組合長は非常に早くから、もうストライキを放棄しています。それはちゃんと書いたつもりだけれど、みんなどうして書かないのか不思議です。

僕は日本の争議で長いのは、ほぼ調べています。日鋼室蘭、三井三池、近江絹糸も書いているし、戦前の野田醤油も見ています。そういう目でふつうのストライキを見ていくと、とことんやって失敗する例がそうない。とことんやって失敗するというのは、結局解雇で全員つぶれるわけですね。いちばん典型は尼崎製鋼の争議です。あれは2000人の大企業です。日鋼室蘭はつぶれる直前に何とか収まってつぶれなかった。破産が表面化するのはいくつかあるけれど、トヨタはとことんやった。

それに対しては日産労組の益田組合長はわりと早く、指名解雇を受けた人間が会社構内に入ることを会社は禁止するのだが、それを認めるようなことを行っている。そうした行動が当時は解雇を認め条件交渉に入るサインなのです。それが当時の通例です。日産の益田組合長は、わりと早く認めていた。ところがトヨタ労組はぎりぎり最後になって認めたのです。

**萩 原** ちょっと視点を変えて考えてみたいと思います。50年争議は労働組合にとってかなり深刻な体験だったと思いますけれど、むしろ経営側にとってより深刻なインパクトになったのではないかと思います。経営側の石田退三さんは、あの50年争議のあとトヨタ自工の社長に就任します。ちょっと変な言い方ですけど、石田退三は、トヨタ自動車の経営陣ははじめではあるが企業経営のことがよくわかってないと、かなり批判的なち

よっとバカにしたような態度をとっています。

たとえば石田は、トヨタ自動車の経営陣（豊田喜一郎ほか）は「従業員の解雇はしません」ということを文書で約束してしまったが、この約束が争議を深刻化させていったと考えていたようです。こんなことを組合に約束する経営者はどうかしていると言うのです。当時の経営陣は、豊田喜一郎（社長）をはじめ喜一郎が三顧の礼をもって来てもらった東大教授の隈部一雄（副社長）など、東大工学部出身の学者タイプのエンジニアが多かった。そういった工学部出身の技術屋出の経営者には、企業経営がわかっていない。だから「解雇はしません」などといったことを軽々に組合と約束しちゃったのだ、といったようなことを石田さんは公言しています。わりとオープンに。トヨタ自動車の経営陣はあまりパツとした経営者ではないとも言っています。

**小 池** それは当然あったとは思いますが、でももう少し具体的に言えば半年前に日産といすが、ほぼ同時期に2カ月の争議をやります。半年後にトヨタは追い詰められてやります。その追い詰められたときに、組合の三役は最後の陳情で社長の自宅に行くんです。また会社が車を出してやるんです（笑）。そのときに豊田喜一郎は、「今回は解雇しないとは言えない。二度うそつくことになる」ということで、最後まで突っぱねます。それが6月のぎりぎり最後です。それは書いてない。

**萩 原** 1950年の6月ですね。

**小 池** うん、それは普通の社史には書いてない。この本は1日1日の出来事を、そう詳しく書いているわけではない。1日1日の出来事にいちばん詳しいのは、名古屋大学の鼓（肇雄）さんたちがやっている『愛知県労働運動史』で、何巻もあります。あれは僕が信用するに足るというのは、労政事務所データを使っているからです。労政事務所がいちばん詳しく観察する、その場に行っているでしょうから。それを使っています。労政事務所のデータを使っている。つまり県の依頼ですから使えるので、あれは大きい。



労政事務所の連中のデータがどれだけのものであるかということは、僕は20年くらい労働省の組合課の小さな内輪の研究会に入っていました。組合課ですから労政事務所のボスみたいな人ばかりです。そういう人たちはものすごく詳しい。自分の意見を外に1行も書けないから、書きたくてしようがないので僕らにいろいろ教えて書かせようとする(笑)。真意を伝えたいわけね。それはありました。ごめんなさい、余計なことばかり言って。

石田退三が社長になるのは非常に自然なのです。なぜかトヨタ自動車の最大株主は豊田自動織機ですから、4分の3くらい持っているのではないか。その社長が石田退三です。石田退三は、自動織機の社長を辞めたわけではなく兼任します。だからいつでもトヨタの方を辞める、いつでも喜一郎に譲ると。事実ゆずるのですよ。もっとも喜一郎はその直前になくなります。

ぜひ皆さんに教えてもらいたいんだけど、ストライキ、つまり解雇をしないという約束を破ったからと、辞めた経営者は日本に他にいますか。これは非常に知りたい。僕の知る限り、ないんですね。喜一郎というのは本当のトップでしょう。技術屋としても超一流ですね、帝国発明協会から恩賜記念賞をもらっている。あれは繊維機械ですけど。本当に一からやってきた技術屋でしょう。で、嫡男でしょう。それが責任取って辞めるわけでしょう。そのとき彼は52ぐらいです。高血圧になったこともあるのだけれど。だから組合が家に押しかけるんですね。押しかけるのも大勢で行くのではなくて陳情に行くんだな。でも、それは最後まで突っぱねましたね。ごめんなさい、同じことを何回も言って。でも、それは正直感心しましたよ。

**萩原** 50年争議を收拾する段階で、経営陣は非常に立派な責任の取り方をした。それは現在に至るまで、トヨタという企業の労使関係の原点とされています。あの争議はトヨタの歴史のなかにしっかりとときざまれているといってもよいでしょう。私はむかし、トヨタ労組から出ている自動車総連の役員と話をしたことがあるのですが、50年争議のときに徹夜で団体

交渉をやり続けた部屋を、今もつぶさないで記念として保存してあるというのです。労使関係で組合が何か大きな問題を抱えたときには、いつもあのときのことを振りかかって考えるというのです。大切な思い出の場所として保存していると。組合は、希望退職募集というよりは事実上指名解雇であった解雇争議に敗れたわけです。もしも経営陣に対する信頼感がなくなってしまっていたら、あとの労使関係はそうとう荒れたトゲトゲしたものになってしまったでしょう。しかし解雇提案を飲んで整然と敗北できたのは、喜一郎さんと副社長を含めた3人のトップ役員が、直後にいさぎよく引責辞任したからですね。それは今でも神話として残っています。

**小 池** それは書かなかったけれど、次は石田退三ということがわかるわけでしょう。そうすると猛烈に反発するんです。ほとんど取りかけたのが、そこからハンガーストライキをやる。書いてないですが、頑張るわけです。頑張った三役の中心が岩満（達巳）で、そのあと数年、組合のリーダーです。トヨタには共産党員はあまりいなかったんじゃないかと思えます。だからわりと素直にストライキをやったんじゃないかという感じがします。他方日産労組の益田委員長は、解雇反対闘争に組合を賭けなかったね。

### 労使間の信頼関係は争議後すぐには生まれなかった

**萩 原** 50年争議の経験が、トヨタの労使関係にどういうインパクトを与えたかを考えた場合、第1に組合に解雇反対闘争はかなり難しい闘争だということを反省させるきっかけになった。もっと違った闘い方をしないと、結果的に労働者はかなり悲惨な目に遭ってしまう。指名解雇で敗れた三池労組の場合もそうでした。あとから考えれば希望退職募集でかなりいい条件をつけて解決したほうが、解雇されていく人にとってもはるかにプラスですけど、当時はまだそういう思いには至らなかった。しかし50年争議で組合は学習をした。

この争議は第1に、経営側の解雇提案に対する組合の闘い方にもっと新しい工夫をしなければならないと考えるようになったきっかけになった。

第2に、むしろそれよりも大きいのは、労使間の信頼関係の重要性を自覚させた点ですね。労使は結局、同じ船に乗っている船長と船員みたいなもので、労使が一緒に協力して会社を支えていかないと会社はつぶれてしまう。船がしけに遭ったとき、船長と船員がケンカをしていたら船はどうなるのか。多くの労働者が職を失い悲惨なことになってしまう。下級船員と上級船員や船長との間に不信感や憎しみの感情があったら船は順調に航行できない。50年争議は、労使間に信頼関係を築ききっかけをつくったのではないのでしょうか。どうですか。

小 池 それは、とてもすぐにできたとは思えない。その後、年がら年中争議をやるんです。ストライキの回数が少ないのは、中部の占領軍の中佐か大佐かがストップ命令を出すからです。米軍のジープやトラックを造っているので2.1ストと同じで、米軍が命令したらストなんかできないんです。トヨタはストライキ賛成率が9割を超えてスト命令をするのですが、そうすると占領軍がやめさせるわけです。朝鮮戦争開始後はもちろんのことですけれど、そういうふうに年がら年中のストライキは、少なくとも1953年までは続いていたと思います。そんな簡単に石田退三との信頼ができたなんて、とうてい思えないですね。喜一郎に関しては持っていたと思います。

萩 原 もう一人組合の信頼の篤かった豊田英二さんがいますね。

小 池 彼はそれだけの力が当時はあったのかな。

萩 原 会社は従業員を解雇しないという文書をめぐって組合は法廷闘争にうってでます。協定書に組合の正式なハンコがつかれていないということで、結局裁判所は協定書を無効とする判示をだします。

小 池 仮処分申請で裁判官がゴム印だから無効だと。でもそれはどちらに転んでも、大勢には影響がなかったように思います。

萩 原 50年争議についてほかに問題はないでしょうか。

石 田 争議のところはほとんど自分の勉強した範囲ではないので、そのあとで少し議論はありますけれど。

**萩原** もう1つ、これは議論しにくいテーマですけど、50年争議のとき組合内部のセクトはどうだったのでしょうか。全自動車（全日本自動車産業労働組合）というのは3社の労働組合を中心にした産業別の連合体でしたが、共産党の影響が強かった産別会議系の全労連に属していました。右派の総同盟系ではないのです。レッドパージの人数などを見ますと、日産労組は非常に共産党が強かったことがわかります。いすゞ労組をものかなり共産党が強かった。

トヨタ労組の内幕について書かれた本がいくつかでています。トヨタの労務管理はえげつないとか、泥臭い労務管理がおこなわれていたとか、あるいは非常にインフォーマルに共産党対策が取られていたとかいった、トヨタの労使に関する悪口を書いた左翼の暴露本が何冊も出ています。僕はそういうトンデモ本が好きで、ほとんど全部集めて読んでいますけれど。（笑）

果たして実際はどうだったのか。非常に大雑把な印象をいいますと、トヨタの組合は、あまりセクト争いをやらなかったのではないかな。だからどちらかというと政治的にナイーブで、愚直な組合という印象が強いのです。ほぼ当時の総評の民同左派の路線に沿って、平和運動やメーデーなどのいろいろな活動をまじめにやっていた。共産党の国際派と所感派の対立とか、社会党内の右派と左派の対立とか、共産党と社会党の対立とか、そういうセクト間の激しい抗争から距離をおいていた。組合内の政治は、トヨタの場合は非常に小さかったのではないのでしょうか。

**小池** 私も50年のときは名古屋にいませんから。でも70年代、80年代の初めまでいたわけです。そのとき中京地区というのは、同盟系や総評系とかの間柄はわりと温和でした。僕は名古屋大学の先生ですから、そういう労使の会合の議長や委員長をさせられましたが、そのときをふり返って見ると感情的対立というのはほとんどない。圧倒的に繊維の地場ですから10大紡がいっぱいあるし、中京5社がいちばん金持ちなんです。そういう意味ではあまり党派性を感じない。それをあとから感じたのは京都に移っ

たときです。大阪で似たことをさせられて。大阪はわりとまじめにチャンバラをやるね。他方、名古屋は内部事情はそれほど知らないけれど、あまりセクトとか、そういうのではなかったんじゃないかという気はします。よくわかりませんけれど。

官公労もわりと民間と仲良しなんです。官公労といっても、中央の官公労は全国制覇で全国に命令するという感じですが、名古屋の官公労もわりと良識的でした。総評系、同盟系の争いというのは、名古屋に12年いたけど、あまり感じなかったな。トヨタは素直にその影響を受けたにすぎないんじゃないですか。よくわかりません。

**萩原** 50年争議のあとのことですけど、特に賃金闘争では数年間まだかなり激しい対立が続きますね。それが、1954年に1つの転機を迎える。

**小池** 数字の上ではそうだと思います。

**萩原** 労使共同宣言はもっとあとになりますけれど。

**小池** ずっとあとです。もっとはっきり言えば、54年から労使の共同宣言までは生徒会労働組合ですよ。僕はちらっと1行書いているだけですけど、要するに委員長は1年ごとに交替です。労使の共同宣言をやった人が、初めて委員長を4年ぐらiyorのかな。

**石田** 63年ですかね。

**小池** 4年ぐらい委員長をやる中根（孟）が初めて出てくる。だからすんなり移行したという感じじゃないですね。

### **本書に対する批判—小池理論は生産管理を軽視していないか**

**萩原** 労使関係の転換過程はそのくらいにして、話題を変えましょう。この1950年から1965年ぐらいの間の約15年が、いわゆるトヨタ生産方式が形成されていくプロセスですね。それと労使関係の転換が平行して進んでいく。メモの5の「強い職場の構造」のほうに移りたいと思います。

トヨタ生産方式については、研究書から実務書にいたるさまざまの本がそれこそ山のように出ていますけれども、労使関係に引きつけて論じた本

は非常に少ない。さきほど紹介しました佐武弘章さんの本がある程度労使関係に言及しています。トヨタ生産方式というのは機械工場、エンジンやトランスミッションなどの駆動系部品の製造工場で形成されたといわれています。例の後工程のほうが前工程のほうに部品を引き取りに行く方式も、はじめは機械工場で導入されたといわれています。それからいわゆるニンベンのついた「自動化」によって、エンジン部品の製造工程やエンジンの組み立て工程を一つの流れにしていく、駆動系部品の製造工場にラインらしい流れをつくっていかうとした。「カンバン」と「ニンベンのついた自動化」、トヨタ生産方式の2つの柱といわれるこれらの方式が、両方ともに機械工場で試みられ、トヨタ生産方式の骨格が形成されていったとされています。

佐武さんの本は、2台持ち、3台持ちや4台持ちなどの多台数持ちが、どういうふうにして導入されていったのか、あるいはそれが多工程持ちにどのように移っていったのかに注目しています。しかし、誰がどのようにして多工程もちを実現していったのかという点については、十分に議論はしていません。

**小 池** 生産方式をやってもいいけれど、ここがおかしいとか問題だというのを、どんどんお2人に聞いたらいいいんじゃないか。トヨタ生産方式なら生産方式でいいけれど。

**上 林** せっかく遠方の京都から東京くんだりまで来ていただいたのですから、石田先生から『強い現場の誕生』についての感想をお聞きし、まず全体像のお話を伺ってから細かいところにいったらいかがでしょうか。

**小 池** もうズバリここがおかしいとか、そういうことをおっしゃっていただけたほうが時間は効率的ですね。

**石 田** 小池先生の前だからはっきり、自分がまだここは同意できないなというところを、率直に申し上げたいと思います。箇所がどことはあまり限定できないのですけれど。

1つは方法の問題です。例えば28ページの10行目に、「問題と変化をみ

る視角がたりなければ、いくら職場に入って調査する時間があってもだめなのだと書かれています。僕は、これは非常に大切な指摘だと思います。どれだけ研究に時間をかけたとか、人は時々それを誇ったりするのですけれど、視角が重要だというのは全く共感できる。

したがって方法が重要なわけです。小池先生のいろいろな調査をこの本を含めて勉強させていただいて違和感を持っている論点は、端的に言うとしたら1つです。それは確かに、真理は細部に宿っている。英語でいうと“God dwells in the detail.” その先生の掘り下げは、僕は全く共感するし、ここで紹介されているオンラインで不良をまず発見するということがどれほど重要なことなのかを含めて、そういう記述に非常に賛同するのですが、果たして経営のコントロールがそこにあるのかという論点です。

つまりマネジメントなしに、そのようなことが労働者の自主性あるいはインセンティブによる誘導で可能なのか。それを包み込むというのか誘導するというのか、マネジメントコントロールという言い方をしたほうがいいと思いますが、マネジメントの作用は小池先生の場合、首尾一貫して記述されないんですね。立ち話でよく小池先生に言ったことがあるんです。どうしてそういうことを問題にされないのですかと。ここは僕と小池先生との間で、必ずしも一致を見ていない論点です。今回の本を読ませていただいて学んだ点は多いのですが、そこは依然として僕の違和感として残っています。

他の言葉でいうと、ガバナンスといたらいいのかな。職場を含めた、どういうガバナンスの体系を経営側が準備するかということと、ここで記述されているような現場の中核労働者だけではなく、かなりの部分が細部にこだわって技能を持っていることがガバナンスは無縁なのかどうか。そこがおのずから出てくるのか、あるいは戦前からあるのか、あるいは戦後になって助長されたことなのか。いろいろ議論はあると思いますが、私は最大の論点は、悪い意味ではなくて経営のコントロールの作用をどうみるかということにあるのではないのでしょうか。つまりコントロールすると

いうと強圧的に何かやるというイメージを伴いますが、そうではなく、元来経営というのはコントロールするということなのではないかと僕は思っているのです。コントロールの日本的な様式、あるいはトヨタ特有の様式がどういうものなのかということが僕にはしっくりこない。

小 池 それは長く議論したことは全然なくて、まさに立ち話で。

石 田 全くそうなんです。

小 池 僕の答えは非常に簡単です。「経営はすべてをコントロールする」という命題と、「部分しかできない」という命題があって、僕は後者です。

石 田 部分しかできないと。

小 池 ただその部分がどれほど大きいかについては、明示的には何も書いてない。それはそのとおりです。けどしばしば経営のコントロール、あるいは生産方式もそうだけれど、それを言う人は……。

石 田 全部やってると。

小 池 100とは言わないけれど、9割ぐらいやっているとみている。でも僕はそうではない。遠慮して『海外日本企業の人材形成』のときに言わなかったけれど、いちばん簡単な誤品、欠品の処理だけで、おそらく25%生産性は向上している。それは会社がコントロールできない。他の誤品、欠品は会社が決めている方式でコントロールできるんですよ。検査ステーションで対処するとか、最終検査でやることはできます。それはコントロールの部分ですね。だけど職場では職長が隠すもの。そんなことまで会社がコントロールできますか。そういうことなんです。

ここはもっとはっきり言えば、迷惑がかからないようにこわごわ書いているんです。でも、もう十数年たったからいいじゃないかと思って書きました（笑）。定年退職近くの職長が幸い2人いて、同じ人に2回インタビューに行くと、2回目には僕が知りたいことがわかるわけですね。だからそこを聞かなくても「おれの経験ではこうだ」と。その職長はその職場しか知らないのではなくて、もう定年間近だから幾つかの職場の職長をやって



いるわけです。

その話と、本当はもう1つは不良個所ごとの件数をしめす紙切れが床に落ちていたんですよ。

### **製造現場を経営目標通りに管理することはできるのか**

**萩原** トヨタの場合に限りませんが、月次の生産計画にもとづいて日次の生産目標を作成しているのは、工場の製造ラインのスタッフではなくてもっと上のほうの管理部門ですね。生産目標は、管理部門からラインの工長（チーフリーダー）にノルマとして業務命令として与えられる。しかし実際に車を造っているラインの現場には、計画通りのノルマの達成を妨げる様々な問題がたえず発生する。予期していなかった問題がいっぱい出てくるわけです。そこでどうやって計画に合わせて現場で調整していくか、どうやって上手に問題に対応していくかという問題を処理していく能力が現場に備わっていないと、生産目標は達成できません。だから計画の立て方が重要なのか、現場の対応能力が重要なのかという大きな問題があるわけです。生産計画と現場力のどちらが重要かというのではなくて、両方がうまくクルマの両輪のように動いていかないと計画経済はうまくいかない。企業レベルの計画経済だけでなく、社会主義の計画経済、中央集権的な計画経済も、現場に問題処理の権限が与えられ現場に問題処理能力が備わっていない限り、十全に機能しない。以上がフランク・ナイトの計画経済批判の骨子です。

**小池** 僕の意見はもっと乱暴なんです。証明なんか何もない。社会主義の話はまたあとで思い出したら話しましょう。むしろ労働者は自分の持っているノウハウを隠すだろうという発想があります。ちゃんと計画に合わせて小出しにするだろうと。もちろん基本的、論理的な前提は、経営者が起こり得るすべてを100%把握することは神様でなければ無理だ。そんなことは何も言わないに等しい。そういう考えは基盤にあるけれど。さらに取引としては、僕の考えでは職場の労働者は自分の持っている知恵を全

部即出さない。ところが経営のリーダーになれそうな人は、必死に知恵を絞って出していく。そういう意識を持っている。ただデータがないから、そういうことは1行も書いてないけれど。

**中 村** 石田さんとこの間ずっとフォルクスワーゲンの比較をやっていると、コントロールの密度そのものが全く違うんです。パーフェクトじゃないけれど、トヨタのコントロールの密度とフォルクスワーゲンのコントロールの密度は雲泥の差です。そうすると、その下で働く労働者の技能もかなり違います。石田さんの言っているのは、そのコントロールとの対でスキルを見なければいけなくて、対のものがないとちゃんと把握したことにならないのではないかという考えだと思います。

**小 池** あえてデータなしで言えば、むしろ隠している面があるという発想になりますね。つまり逆に、相手の経営の計画に合わせて小出しにしていこうという発想だな。

**石 田** もう少し質問を端的に言いますと、例えば品質、不良率についての経営指標があるわけです。これをやりなさいと。やってほしいかもしれない。だけどそれはずっとブレイクダウンされてきて、この職場では不良率何パーセントと下りてくるわけです。それをやらざるを得ないのが、職場の実態としてあるわけです。するとそれを何とかこなすために技能養成するだろうと。(※小池補注：会社の不良率の把握は、on-lineの部分にまで及ぶだろうか。)

**小 池** その点については目標どおりに遂行するためには、その分だけ技能がこう養成すれば上がるというノウハウを、経営が持てるはずがないというのが僕の仮説です。

**石 田** それは鶏が先か卵が先かということで、いずれにしても両者がcorrespondingだと思っています。

**小 池** correspondingの部分がゼロだとは思わない。全部隠せるとは思っていない。だけど小出しにしていかなければ、発言権が出てくるわけがない。

中 村 そこが難しいので。この間、元町工場の組立課長にインタビューして。先生もよくご存じでしょうけれど、労働者は自発的に1秒改善とかしますよね。それは自分が楽になりたいからですね。ところがラインの8割ぐらいが1秒改善に成功したら、今度は工長と課長が折衝してスピードを1秒下げる。これは隠そうとはしているかもしれないけれど、最終的に自分が改善したのを認めて、課長との交渉で下げる、スピードを上げるんですね。そこのところの労使関係がよくわからなくて。自分のためにやっているんだけど、広がったらストンと落とすんです。

石 田 落とす、経営指標を達成するために。

中 村 そう、経営指標を達成する。それは課長とのかなりシビアな折衝事だと思う。

公 文 落とすというのは、目標を落とす？

中 村 いや、60秒を59秒にする。

石 田 ラインスピードを上げる、能率を上げるということです。

中 村 だから60秒のラインスピードで、それぞれが1秒改善を1人目がやって、2人目がやっていって、ほぼ8割ぐらいになると折衝して1秒ボンと下げる。そうするとコストダウンにつながるの。

石 田 それによって残業も減る。

中 村 残業が減るから。そういうことを日々やっていて。僕らが行った去年は2秒半やりました。

石 田 そうですね。年間2秒半、0.5秒刻みでやっています。

中 村 先生がおっしゃるようにそれは隠すけれど、基本的に出して、上から挙げられてきた生産性向上に協力するという構造なんです。

小 池 お互いに影響し合う点はもちろん否定しない。だけど相手に完全に知られたら、そんなことも成立しないじゃないですか。

中 村 でも最終的には知らせてしまう。

石 田 整理すると小池先生のこの記述は、不良率と機械稼働率について重視されているんです。中村さんがおっしゃったのは改善、生産性向上

なんです。もちろん品質も生産性向上に関係しているし、稼働率も生産性向上に関係していますけれども、端的に言ってGMとフォルクスワーゲン、トヨタの違いは工数低減をやるかどうかなんです。工数低減、生産性向上です。ラインスピードで60秒だけど、59秒というふうに1秒を求めるかどうかです。ここはオンラインかオフラインかという、何とも言えないですけれど。

**小 池** 今おっしゃったことはオフラインの場合は計算しやすいけれど、オンラインのものがほとんど完全に経営側は把握しているということが成立しない限り、言えないんじゃないですか。つまりオンラインの工夫というのは、要するに職場の人が自分なりに少しやってみようということでしょうね。それをこうやったらその工夫が今の2倍になるよというのは、経営者はそこまで知っているものかね。

**中 村** いや、知ってるか知ってないかではなくて、労働者のほうが自主的に工夫した成果を奪うんです。

**小 池** すべて100%ということではないから。本当のことを言うと、僕は5：5ぐらいに思っているんです。でもデータなしだからね。僕の感じではそうではない。むしろ経営側がそれを知っている、つまり完全に把握しているなら、いったい労働者側は非常に古典的な問題に立ち返るんじゃないですか。つまり努力すればするほど絞られるという。

**中 村** そうなんです。

**小 池** それですよ。僕はそれを古典的な問題だと。

**中 村** だけど僕がわからないのは、どうしてやるんだらうと。

**小 池** そうです。しかも全員がやるわけではなくて、やる人はいろいろ工夫するから賢いわけです。そういう賢い人が、あえて会社の目標に沿うように知恵を出すということは、それなりのノウハウを自分で持っていないと。それなりのノウハウを持っているとすれば、経営者が出したノウハウを完全に取り切って、例えば60秒を58秒にしたら次から出さないよ。

### トヨタの組合はなぜ生産性向上に協力するのか

中 村 それが不思議なんです。でもそれはインセンティブで、査定で評価するんだらうと思うけれど。とても不思議なのは1年間に2.5秒、ラインスピードは上げる。つまりその分、生産性を上げることを事実上、課長と工長の折衝でやってしまうわけですね。

石 田 これは小池先生の言っている労使関係の理解と重なってくるのですが、工長が組長を説得しないといけない。組長は組のワーカーを説得しなきゃいけない。だから課長が先走って改善のインデックス（目標値）を押し込んでくると工長は無理だと主張する。工長、組長対課長がやり合うわけです。ここでこなせればやるといった労使関係です。

小 池 そこで聞きたいのは、工長と課長が折衝する、あるいは工長と組長が折衝する。完全に知られていたら、折衝なんか成立しないんじゃないですか。論理的に隠す部分が多少ない限り、無理じゃないですか。

石 田 隠すというより。

小 池 隠すか、知られてないという部分が。

石 田 さっきの話でいうと、8割まで各工程は1秒減らします、残りの2割はまだ無理だというときに、これを1秒下げた場合には2割の部分について、実際問題作業遅れが出るわけです。現場の実態をいうと、作業遅れが出るたびに頻繁にラインを止めるひもが引かれるわけです。ひもを引かれたら、チームリーダーはカバーするためにラインに飛び込まないといけないわけです。この頻度のプレッシャーなんですね。「これ、やりすぎたかな」というので自粛なんです。「ちょっと無理だな」。

小 池 そういう現象はわかりますよ。ただやりすぎた、やりすぎないというときに、能力的にそれだけなのか、あるいはもう少し別の訓練をしたら上がるのかというのは、また別でしょう。

石 田 それは別ですね。

小 池 データなしの議論だからしょうがないけれど。もっとはっきり

言うと、イメージは研究所の研究員です。上の連中、上司が命令したらイノベーションができますかと。それと程度はずっと低いけれども、生産労働者の工夫にもあるていどいえるでしょう。

中 村 僕もそう思うんですけど、ただどまず労働者は、ボランティアに1秒改善を自分のためにするわけですね。それはなぜかという、自分が1秒でもゆっくりしたいから。

小 池 そのときにどうなんだろう。改善して、でもそれを全部さらけ出しますか。それをいちばん聞きたい。

中 村 それはわかりません。本当は2秒改善したのを1秒と言っているのか、それはわかりませんが。とにかく改善して、それが8割方いったら、折衝でサイクルタイムをストンと下げる。

小 池 ストンと下げる時期があるのはわかります。ただ、すべてのものがcertain、既知であるという前提がない限り、なかなかむづかしいのではないか。

石 田 先生がおっしゃっていることはこういうことですか？ 改善というのは、具体的にいえば生産性向上率ですよ。生産性向上率は、まず計画にどう組み込むかという問題なんです。それは実際には、本当に洗いざらい出せば例えば5%だけど、そこを3%と置こうというふうにしてスタートしていると思います。

小 池 僕もそういう感じなんですね。

石 田 そこは腰だめの的にやらないと長続きしないです。

小 池 そうそう。

石 田 お互いがわかっていて3%でいこうかと。

小 池 長期的にリターンを戻さないと、それは成立しない。

石 田 そう思います。

小 池 短期的には、全部取ったほうが得ということはあると思います。それから、小さいけれど絶えずuncertainな問題が出てきますから、それは日本だけではなくて、どこでもあります。それを誰に利用させるか、

それが問題なので、ドイツだったら誰に利用させるのだろう。

**中 村** びっくりしましたが、ドイツの場合はまずタクトタイムはコンスタントです。マイスターの目標は何かというと、2人でびっくりしたけれど、シフトごとに与えられた生産台数目標を達成することなんです。最初僕らは聞いていて、「何を言っているんだ、この人」と。トヨタで例えば1シフト何百台といったときは、目標でも何でもなくて当然のことだけれど、フォルクスワーゲンのマイスターはその計画目標を達成することがいちばん重要な仕事だと。なぜそうなるかというと、労働者が欠勤するから。不良率も一応目標はあるけれど、それだけで、生産性向上についての目標は全くないです。経営が求めるコントロールの仕組みと指標が、トヨタとフォルクスワーゲンは全く違うので。

**小 池** 僕はドイツのフォルクスワーゲンの工場に行っていないからわかりませんが、もしその説明のとおりだとしたらフォルクスワーゲンはひとたまりもなく負けるじゃないですか。

**中 村** そうなんです。だけどそれが不思議なのは検査工程……。

**石 田** 分離方式です。

**小 池** そうそう、だから中国で強いんだね。

**石 田** 海外に進出したとき、分離方式と融合方式のどちらが強いかは即断はできないと思っています。

**小 池** あるレベルまでは、分離方式のほうが強いと思います。しかしあるレベル以上になってくると違う。それは前からそう言っています。

**中 村** 2人で「ああ、こうなんだ」と思ってきたのは、トヨタは組織がけっこうファットなんですね。組立ラインにいる労働者の資格別のピラミッドを見たらわかると思いますが、チームリーダー、グループリーダークラスが異様に多いんです。つまりその分、労務費が非常に高い。ところがフォルクスワーゲンは安いんです。一生懸命勤めても、賃金は3割ぐらいしか上がらない。

**小 池** それはわかります、分離方式なら上げなくていいからね。

中 村 そう。だから物的な生産性をいうと、はるかにトヨタのほうが高いと思うけれど、レイバーコストを考えるとどちらがいいのかは即断できない。

小 池 それは実証の問題でわからないと思うけれど、誰が担うかは別にして、ドイツと日本のuncertainty（発生確率）が一定だとすると、それを処理する人間の数が多いほど少し得です。あなたの議論はそれを上回って、その人たちに高い賃金を払っているということですね。

石 田 ペイをしないといけない、昇進、昇格ですね。

小 池 そうということですね。僕はそうではなくて、レベルが高くなっていけばいくほど、高い賃金を払ってもペイするだろうという仮説だね。

中 村 本当に僕らも行ってみてわからなくて、なぜこれで世界のトップメーカーなんだろうと。

小 池 わかりやすいのは、フォルクスワーゲンの相手はトヨタだけじゃないからね。

中 村 でもフォルクスワーゲンがいちばん意識しているのはトヨタですよ。最初に僕がフォルクスワーゲンに招かれたのは、トヨタのような人事管理を導入したいと。

小 池 それは差し当たり無理だよな（笑）。

中 村 全く無理だけれど。

小 池 今の点でいけば、つまりフォルクスワーゲンは何もトヨタをやっつけなくたって、他のGMとか。例えば中国だったらGMじゃないですか。そういうところでフォルクスワーゲンはのばしているわけでしょう。そういうのを相手にすれば勝てるからね。それはそれで理屈が通るんじゃないかな。

中 村 でも一応フォルクスワーゲンとしては、フォルクスワーゲンウェイというトヨタウェイの二番煎じみたいなのを導入してやろうとしているんです。無理だと思いますけれども。



## オンラインのカイゼン活動と生産手当

萩原 先ほどの話に戻りますけど、ラインの労働者が作業カイゼンに努力した結果、80%の持場（もちば）でサイクルタイムを1秒下げることができるようになれば、課長と工長の生産性交渉をへて、ライン全体でサイクルタイムを1秒減らす。カイゼンの結果ラインのサイクルタイムが60秒から59秒に下げられた場合、生産性の向上がなされたわけですから、生産手当のような能率給が増額になるのでしょうか。オンラインのカイゼン活動に対して、賃金面でのインセンティブが設定されているのですか。

石田 その話の前提ですけれど、小池先生は報酬のところで生産手当は基本的には基本給比例だから、生産手当そのものを見て労働者間競争を論じるのは不適切だという説がありますね。

小池 そうそう、職場内でのね。

石田 おっしゃるとおりだと思います。若干変化はありますが、基本的にそうだと思います。ただ、なぜ生産手当にこだわってきたのか。確かに基本給全体に占める比率はだんだん減らして、幾つかの緩和措置を取っていますが、なぜ生産性指標というものを置いているのか。

小池 僕は必ずしもそう思わない。なぜかというとな生産手当みたいなものがあるのは、自動車でトヨタだけです。

石田 そうです。

小池 僕の印象では、あれは綿紡の影響です。トヨタの最大の資本家は豊田紡織と自動織機でしょう。自動織機は機械だけれど、要するに紡織で稼いでいたわけでしょう。

萩原 たしかに紡績業には集団能率給が戦後もズッと残っていましたね。

石田 生産手当が重要かどうかではなくて、職場の生産性向上が職場の課題にとってどの程度の比重を持ってるのかという問題です。小池先生の場合、確かに機械の稼働率は生産性に関係しています。また品質でも不

良をボンボン出していたら、上にカバーができてしまうから、あとで不良部分を直すのにものすごい時間がかかる、効率が悪い。これはわかります。

それをそれぞれ稼働率と不良率の指標としてKPI（Key Performance Indicator）で抑えて、なおかつ生産性を追求しているんですね。悪いこととは言っていません、事実がそうです。

小 池 わかりますよ。

石 田 このやりこなす技能とかは、僕は非常に重要な技能だと思っています。改善力とよく言いますが、それをやりきる能力を見ているということですね。

小 池 そのときにどうなんだろう。本当の改善力というのは、いわゆる改善チームの改善力なのか。

石 田 そういうものではないです。

小 池 そうじゃないでしょう。僕の言うオンラインの部分も、全部ではないけれど、かなりあるでしょう。

石 田 おっしゃるとおりです。

小 池 そうすると、それは必ずしもフォーマライズされない。

石 田 されないですね。

小 池 だから、どうしても探り合いになるだろうというのが差し当たりの感じです。

中 村 でも手探りの交渉が常態化している感じなんです。

小 池 それはわかります。手探りといっても課長と工長、あるいは工長と組長は、お互いに仕事内容もよく知っている。塗装と組み立てが交渉しているわけではないから、その中でやるわけだから。

それをいちばん感じたのは、書いたかどうかは覚えてないけれど、僕の場合、いちばん説明しやすいのは誤品、欠品だから、それをとりあげるでしょう。そうすると、その課長主催の課の中の品質会議で職長、組長は隠しますね。職場内のオンラインで処理した部分は、なるべく出さないでしょう。出せばそれだけ追求されるし、点が悪くなるじゃないですか。それ

は感じましたね。それはどう説明されますか。

石 田 隠す？

小 池 職長は月に1回、課の品質会議があって、そこで検査が摘発した問題については、なぜそうなるのか、対策はどうなるかをやられるでしょう。

石 田 おっしゃるとおりですね。それはそんなに隠すのかしら。

小 池 だってやられたら、職長から上に昇進できないじゃないですか。

石 田 ちょっと待ってください。それは例えば欠品、誤品があるとまず、ひもを引きますね。

萩 原 それをできるだけ少なくする。

石 田 で、グリーンランプが黄色に変わりますね。引いたらチームリーダーが、今の体制だとラインに入るんです。それを処理したら、再びひもを引くんです。そうしたらランプはグリーンに変わって、ラインが動き始めるんですね。

小 池 そこが、調査時点が違うせいかもしれないけれど、その実態は僕が見たときは全く違っています。

石 田 当時は5つの工程に1人のチームリーダーを置いていなかったんです。その後このようになったんです。品質問題がちょっと社会的に問題になった時期があったでしょう。2006年ぐらいかな。それでそういう体制を組んだんですね。「別に要員が必要になったんじゃないですか」と聞いたんです。すると「いや、そうじゃない。もともとそのくらいの人間はあった。それをフォーマルにしただけだ」というのが組み立ての課長の説明でした。

小 池 その時点は僕も組立ラインを見ていませんからね。

石 田 事実上は同じだったと思いますけれど。

小 池 事実は必ずしも引かない。いつも引くとは限らない

中 村 クオリティゲートの話？ そうじゃなくて？

石 田 そうじゃないです。クオリティゲートでも一般の工程でも誤品

とか確認するとき、ひも引くわけですよ。引いたら、それ処理しなきゃいけないでしょ。それを誰が処理するのか。それを本人が処理していたら遅れてしまう。だからチームリーダーがラインに飛び込むのですが、これを5人に1人置くようにしたのが2006年からです。先生がご覧になった時期は、5人に1人とかまでカチッと決めてなかったです。でも随所にそういう余地を残しておいたんですね。だから事実上は同じじゃないかな。

**小 池** いやいや、僕が見ていたときは、引く場合もちろんあるけれども、やっぱり引かない場合もかなりあります。1990年代の後半はね。

**中 村** じゃあ、やっぱり引いて、ちゃんというふうになった。

**小 池** 必ず引いてというのは、僕が見た90年代でもフォーマルにはそうだった。だけど実際に課長や何かがいないところで聞くでしょう。僕が職長に聞くときは、必ず職長が主人公である場所で聞くから。そうすると「そういうときどうするんですか」と別に聞けば教えてくれましたね。変わったのかもしれませんが。

**中 村** でもけっこうな回数が引かれて止まると、かなりの。

**石 田** そうです、かなりの回数止まりますね。

**中 村** だからそんなにうそはついてないと思います。インタビューでけっこうな頻度で。

**公 文** 私が2年前にトヨタの工場に行ったときもやはり同じで、ひもを引く回数でその工程の問題がわかるので、自工程完結という言い方をしていましたけれども、その工程のひもを引く回数で、その工程の改善をやるんだという話をしていましたので、引く回数は大事みたいです。

**石 田** 多いから悪いわけじゃないです。

**公 文** 月に10回以上ある工程から攻めていくという説明をしていました。

**石 田** 引くというのは、自工程というよりも前工程の責任でもあるしね。

**萩 原** 先生が指摘されているのは、誤品と欠品という品質不具合を発

見たときに、作業マニュアルではひもを引いてラインを止めることになっているが、ラインを止めずにライン途中の切れ目で手直ししてしまう。その結果不良発生率を低く抑えることができる。実際の不良発生率は、会社の管理部門から隠されてしまうことになる。

**中 村** でも、それは最終的に不具合に含まれない。

**小 池** そう、会社のデータには入ってこない。

**中 村** 入ってこないんです。この場面で完結して、不良が見つかって取り除かれたら、それは件数には入ってこないんです。

**石 田** 検査ラインまでいかなかったらいいです。

**萩 原** わたくしは、誤品や欠品のような品質不具合を見つけた場合、ラインを止めずにラインの切れ目で直してしまう非公式のやり方は、会社にとってかなり役に立つやり方なので、何も現場がコッソリやっているのを黙認するのではなく会社としてオープンにオーソライズしたらよいのではないかと思っていました。オンラインの品質管理がラインを止めずにできるのであれば、それにこしたことはないからです。しかしこの問題は、不良率をどの段階で測っているのか、最終検査の前なのか後なのかで、現場の対応はちがってくる。最終検査の前だと、現場としてはラインを止める回数をできるだけ少なくしたい。

先生の話ですと、定年間近の職長や工長ですと、あまり昇進に気を配る必要がなくなるので、「じつは誤品や欠品のときは非公式にこんな風にやっている」と率直に話してくれたそうですね。トヨタ生産方式ではラインを止めるという方針を掲げているけれども、実際はこういったやり方を非公式にやっているという。

**小 池** その点だけは定年間近の2人の職長ではなくて、30職場ぐらい回ったけれど、だいたいそうでしたよ。ただ、どれくらいの件数、どれくらいの確率で起こるかは、定年間近の人たちがちらっと聞かせてくれた。

それから当時でもフォーマルには、今あなた方がおっしゃったとおりのことでしたね。僕は赤紙なんか知ってなかったけれど、「そのときどうする

んですか」と言う、「赤紙張っておいて」あとで直すという言い方をしますが、会社のフォーマルなルールでは本当はダメなんです。

石 田 ハネ出すということ。

小 池 そこは時々短い切れ目があるでしょう。そこで直す場合が多いけれど、そのままずっと通す場合もある。

石 田 そうですね、場所がありますから。

小 池 だから僕はこの本では、オンラインで直せるのは5割という仮定で計算しました。

### 大きな謎：トヨタの組立工はなぜ工数削減に協力するのか

石 田 小池先生といちばん対立しているのは、たぶん先生がおっしゃるのは品質不良と機械稼働率なんです。なぜ改善を言わないかということです。

小 池 そうだろうか。

石 田 改善というのは端的に生産性、コスト低減なんです。これは小池先生、いつも……。

小 池 あまり丁寧に書いてないのは全くそのとおりだけれど、例えばその本でいちばん目印にした提案でしょう。提案というのはフォーマルな。

石 田 そうですね。

小 池 その職場の改善案はイコールではないけれども、どちらも表に出る点で同じでしょう。

石 田 提案と改善と区別している？

小 池 いや、表面的には違いますよ。

中 村 1秒改善は基本的に提案ではない。

石 田 提案ではないんだよね。

中 村 各自、勝手にやっているという感じのものです。

小 池 オフラインであるということは共通でしょう？

中 村 いえ、違うんです。1秒改善は、つまり自分で考えるのはオフ

ラインといえばオフラインなのかわからないけれど、自分で考えて、マニュアルがありますよね。これを自分で工夫して改善すると。それで1秒なら1秒を縮める。それを各自が自律的にやっています。

小 池 それはわかります。それは僕風に言えばオンラインの工夫だね。

石 田 ですね。

小 池 それはわかります。

石 田 生産性指標は、それに乗っかってるわけですよね。

小 池 ただ、その生産性指標はその持っているノウハウを、全部搾り取っているかどうか。

石 田 ではないかもしれない。

小 池 そこはもうしょうがないね。つまりそうでなければ、日本の労働者も「愚かもの」ですよ。

中 村 それは100%ではなくて50%でもいいんだけど、外国人研究者は「愚かもの」というふうに思うわけです。つまり、1秒改善を自分のためにやった。8割ぐらいいたら課長と工長と、工長と組長と一般とで折衝して……

石 田 工長が屈するわけだな、「課長も大変でしょう。いや、やってみましょうか」。

中 村 上から生産性指標が来ると「わかりました」と、こっちをなだめて1秒。

石 田 そうそう、なだめてだね。

中 村 これを外国人が読むと、何なんだ、こいつらはと。

石 田 この労使関係は何だと。

小 池 何でも貢物は全部差し出すという（笑）。

中 村 そうそう。とにかく貢物を差し出すということが信じられない。

小 池 僕はそうではないというふうに考えますけれど。ただ繰り返し言うけれど、データはどうしたらいいだろう。

中 村 100%貢ぐかどうかは別として、1秒改善のフルーツを取って

いることは事実なんです。

**小 池** しかしそのフルーツの一部が労働者側に来なければ、長続きしますか。そこじゃないかと。

**中 村** それは結果として、例えばボーナスが増えるかもしれないし、査定が良くなるかもしれないし。

**石 田** それを報酬と言っではいけないんですか、評価と。

**小 池** いいですよ。だけど、そういうふうにして次第に上がっていくならば、それは一種のリターンでしょう。つまり一種の分配でしょう。そういうことがなく、つまり全部搾り取られてしまえば。

**中 村** いや、だからそういう形で見返りがあると。改善。

**萩 原** 工数を減らして生産性をあげるための1秒削減のようなオンラインの改善活動に、先生は注目せずに無視しているというのが、石田さんの批判のポイントですよ。ですけれども、サイクルタイムを1秒縮めるとか2秒縮めるということは、労働者の労働負荷にとってマイナスなのでしょうか。サイクルタイムを縮める改善は、必ず労働者の労働負荷を高め労働強化となるのでしょうか。そんなカイゼンに労働者が自発的に協力するはずはないと思います。カイゼンではなく明らかにカイアクだからです。

30年ほど前のことですが、わたくしはある研究会で自動車工学の専門家から、「サイクルタイムは60秒がほぼ技術的な限界です」と聞いたことがあります。労働者の労働負荷を一定にしてサイクルタイムを60秒以下にさげていくのは技術的に不可能だということです。もしも1秒でも縮められた、そうとうのイノベーションになるわけです。組立工にとって、たいへん魅力的な改善目標ということになりませんか。労働密度が一定であるならば、労働者が損をするわけではない。1秒縮める工夫をした人は、「あいつすごいなあ、創意工夫によって豊田佐吉みたいな発明をして、サイクルタイムを2秒も縮めちゃったそうだな」とみんなからすごく尊敬されるのじゃないですか。

**中 村** これは基本的に自分のためにやっているわけです。別に褒めら



れるとかではなくて、課長の話では自分のためにやる。

石 田　そうです。何か落としたとき拾えるようになるんです、ちょっと改善しただけで。このサイクルタイムでちょっと余裕ができる。

中 村　その余裕が出てきてみんなに広がったときに、ストンと落とされるというのは。

公 文　余裕がなくなりますね。

中 村　なくなる。それはもしかすると2秒のところが1秒だけかもしれない。それはわからないけれど、とにかく改善して楽になった分の何割かは、ストンと持っていかれる。それをどう外国人に理解してもらえるように書けるか。

小 池　それは今の話だけでは無理だね（笑）。

中 村　そうなんです。

小 池　おそらく仮説としては2つぐらいしかあり得なくて、私みたいにある程度隠すのがあったということと。それに基づいて隠したものを出すなら、もっとたくさんくれと。そういう一種のリターンがある。この2つがない限りダメではないか。

中 村　それはたぶん査定あるいは昇進でrewardされるという期待があるだけで。

石 田　これはこういうふう理解してはいけないでしょうか。課長も苦しんでいる。もちろん目標値は工場長から下りてきているわけで、課長も苦しんでいる。尊敬できる課長だと。その下で工長も苦しんでいるわけです。工長も私に技能を教えてくれた大先輩だと。組長も兄貴みたいなもんだ、尊敬できる人だと。その中でおれが工夫したのを取られた。いいよと。そう考えれば、そんなに不思議じゃないんですけどね。これはあまりにも情緒的ですか。

小 池　その説明だったら、他の国に説明は無理ですね（笑）。

石 田　他の国には苦しい、国内向けです。

小 池　国内でも無理です。

上 林 いや、社会学ではそういう説明が多いんですよ。人間関係がまず所与として存在していて、その人間関係の中で自我も、技能も、職業人としての自覚も生まれると説明しています。

石 田 だって自分も組長になるわけです。

中 村 だけど、それを説得力がある形で書くのが非常に難しい、と本当に痛感しています。

### フォルクスワーゲンの工場との比較

萩 原 工場がコミュニティだということですね。

中 村 そうなただけけど、例えばフォルクスワーゲンはどうかというと、フォルクスワーゲンではタクトタイムは全く変わらないです。改善はないです。例えば新しい職務が増えたとすると、これはIE屋さんの仕事なので、IE屋さんがこれをどう職務をつくるかになります。IE屋さんがつくった仕事のやり方を、今度は工場に持ってきて、工場の職場委員（労働組合）と評議員（ベトリープスラート）とで議論して。

石 田 協議をね。

中 村 「これ、ダメ。もう1回やり直し」、そういう世界です。そういう世界はラインスピードも変わらないし、自分たちがゆっくりというか、適当にできる職務設定をしないとねのける。そういう世界を描いている人たちに、トヨタではこんな（笑）。どう説得的に書けるかというのを、とても僕、悩んでいる。

萩 原 フォルクスワーゲンの工場では、オンラインの品質管理をまったくやっていないの？

中 村 一応クオリティゲートみたいなのがいるんです。

石 田 あとクオリティレギュレーター。

中 村 インスペクター、QRKと言う。

石 田 それは別職種です。

公 文 生産工ではなく？

石 田 QRKという職種の人間がいて見ているんです。15工程ぐらいを1人でやってる。

萩 原 設備の不具合への対処はもう完全に分離方式ですか？

中 村 それは別の人たち、別の職種がいます。

石 田 分離ですね、基本的に。

萩 原 工場コミュニティ論というのはどうかなあ。トヨタの工場は事実コミュニティ化していると思います。だけどそれでもってトヨタの共働的な労使関係を説明するのは、ちょっとトートロジーみたいな感じがしますね。

中 村 そうです、だから苦労していて。

萩 原 トヨタの戦後の社史を読むと、様々な苦難・危機を経てきたと書いてあるけれども、あまり苦難を経ていないのではないのでしょうか。危機はドッジ・ラインのときに直面した以外経験していないような気がしますね。しかも1950年争議のあとすぐ朝鮮戦争が起こって、パーッと生産が回復していくわけです。1980年代後半も、トヨタは極端な労働力不足に直面しましたが、北九州にすばらしい宮田工場を建てて作業環境を改善し、労務管理の見直しをおこなった。女性の高卒を大量に採用できるような「夢の工場」をつくったわけです。僕は宮田工場を見学してびっくりしました。プレス工場でも騒音がほとんどゼロなのです。騒音のないプレス工場なんて見たことがありません。プレス工場は耳栓なしには見学できないのが相場でした。

あのころの自動車産業についてジャーナリストが書いた本が何冊かあります。『自動車絶望工場』とか深刻な労働の危機を強調した本です。日本の自動車産業は危機に陥っているというのです。

石 田 何年くらいですか。

萩 原 1980年代の後半から1990年代の前半ですね。

石 田 3K問題ですね。

萩 原 そうです。だけど、結局今になってこういう本を読んでもと、

なんでみんなこんなに絶望的になっていたのだろうか……、ちょっと不思議な気がいたします。野村君なんかもそうですね。トヨタ生産方式はもうこれで行き詰まったと。長い目で見てみると、トヨタという会社ほど、うまくやってきた会社ってないのではないかと思います。そうすると労使関係も安定しているのは当たり前ですね。工場の中でコミュニティもできますよ。日産なんか、つぶれかかってルノーに吸収されてしまったわけです。トヨタだからこそ工場のコミュニティ化が可能だったのです。

中 村 僕がずっと悩んでいるのは、日本人の中でそういうことを話すのはいいけれど、小池先生が常に言っているように、海外に発信していくときに、英語という外国語を使って彼らが納得するような叙述がいかに行けるかということです。それはコミュニティとかを使うと楽だけれど、それはダメだと思っています。それはどうしたらいいのか、本当によくわかりません。

石 田 コミュニティと言わずに、「私を一人前にしてくれた人」っていうのがあるじゃない。

中 村 それは難しいな。

石 田 それはいちばん大事にしていることじゃないですか。それは金勘定じゃないですよ。

上 林 でも、その点は小池先生は俗な言葉で言うと金勘定で、正確には能力を反映した賃金の高さで説明しておられるのではないですか。

石 田 いやいや、小池先生はそうじゃないと思う。

小 池 僕は徹底しておっしゃるように、金勘定で説明しようと。

石 田 するけれども。

小 池 そういう説明でないと、逆に確かにつらいわね（笑）。

中 村 そうでしょう。というのはフォルクスワーゲンでは、基本的に自分のキャリアは自分で決める。そこは日本と大きな違いがあります。ドイツ人がびっくりしていたのは、トヨタの人事はなぜこんなにみんなの面倒を見るんだ、見すぎじゃないかと。フォルクスワーゲンは自分のキャリ

アは自分で探す。

それは事実の違いとして少しはわかるけれど、石田さんとびっくりしたけれど、改善も一応フォルクスワーゲンはトヨタウェイをまねしてやると言っ、今年の改善目標は10%だと言。軽くできると。

石 田 軽くできると。どれだけかけるかという1週間でやると言。

中 村 そう、全然概念が違。向こうは設備投資して10%。

石 田 ありとあらゆることを集めてです。

中 村 集めて、それで10%。日本の、例えば1秒改善を積み重ねてという世界ではない。そういうのとか離れた世界にいる人々に対して、日本の強みというのはこういうことですよということを、どう説明したらいい。

小 池 日本だって設備投資はするし、もちろんドイツだってコミュニティはゼロのはずはなく、当然あるわけで、ウェートの差というのは1つあります。それからもっと面倒なのは、人間のすべてを書こうなんていうのはし。間違い。

中 村 それはおっしゃるとおり。

小 池 そうすると、それはここまで金で説明できる。これはおカネで説明できないというふうを書くよりしようがないのではない。

中 村 なる。

小 池 これは山勘で言っているだけでデータなんかないけれど、金でおそらく全部ではないけれどかなり説明できる。

萩 原 今の点に絞って、もう一度同じことを言。サイクルタイムを1秒短くするのに労使が同意したときに、ラインの労働者が「ああ、生産性向上に協力してバカをみた」ということにならないのはなぜ。

小 池 おそらく見返りがあるから。個人としては、その査定によってアップグレーディングもするし、あるいは全体としても雇用が増えれば昇進が早くなる。

中 村 でもそれはドイツ人に言わせるとわからないのは、「これは契約

にない。そういうことは明示的に取引されてない」。

小 池 もしそういうことを言ったら、僕の答えは論理的には簡単で、日本のブルーカラーの上半分はドイツのホワイトカラーだ。つまりアメリカで言えばexempt。乱暴に言えば。つまりレンジレートでしょう。それから査定が必ずあるでしょう。定昇があるでしょう。そういう扱いをしているという説明になりますよ。当たっているかどうかはわからないけれど、そういう意味では首尾一貫していると思う。

それはドイツのブルーカラーと日本の、正社員だから上半分かな、それとの比較だけしたのでは説明できない。それだけでやろうとすると日本社会は愚か者の集合で。

中 村 そうなんです（笑）。

小 池 そうしたらドイツのホワイトカラーも愚か者の集合になりますよ。

中 村 ただフォルクスワーゲンは、マネジメントより下のは査定が入ってなく、かつレンジレートでもないんです。

公 文 ホワイトでも？

中 村 ホワイトでも。でもそれは特殊な事例なので。

小 池 それはそれでわかりますね。ただマネジャーはどうなんですか。レンジはどれくらい？

中 村 マネジャーは、やはり資格は上がるという感じです。1つの資格で、レンジレートではなくて。昇格していくという、アップグレード。

小 池 そうするとジョブレートですか。

中 村 完全にジョブレートです。

小 池 ホワイトカラーも？

石 田 いや、そこはちょっと確認する必要がある。

中 村 完全にジョブレートです。このグレード。

石 田 29級から上ですよ。

中 村 マネジャーのほうはわかりませんけれど。

石 田 先生はそこをおっしゃっているから。そこがたぶん大事だと思います。

中 村 要するに一般はTarifというか、労働協約の中にある人たちは、これは資格で1つ、シングルです。ホワイトも。

小 池 イギリスもずっとそうだったんですよ。だけど次第にブルーカラーにも査定が入る。

中 村 大塚（忠）さんの本によると、フォルクスワーゲンだけがかなり特殊だと思います。

小 池 それもあるかもしれないけれど、ドイツは今まで経済がよかったから、あまり変えてないのかもしれないね。

#### 日独の差異：ブルーカラーの処遇・待遇に関する査定の有無

萩 原 今の査定の件ですけれど、先生の立論では強い職場というのはかなり高い技能を持った労働者によって支えられている。高い技能を形成していくためにはインセンティブがなければならない。それは査定付きの定期昇給制あるいは職能給であって、技能をできるだけ促進していくような賃金の支払形態がないと技能形成はできない。その点は先生の言われるとおりだと思います。

先生に対する批判的な意見として昔からあるのは、熊沢誠さん、佐口（和郎）君たちからの批判です。要するに小池理論がけしからんのは、会社による査定をやすやすと認めてしまっているから労働組合が弱くなってしまうのだという批判です。査定は労働者間の競争を激化させ、労働者の団結意識を破壊してしまうという批判です。石田さんはその中間だったのではないですか。どうですか。

中 村 別に批判はしてないでしょう。

石 田 熊沢さんと小池先生の論争が、70年代の『日本労働協会雑誌』でありました。あのとき熊沢さんは盛んに、労働者間競争、能力主義ということ言うわけです。小池先生はそれについては、「それで日本の生産性

は説明できますか。日本の競争力は説明できますか」という言い方で流れているんですね。

今回のこの本では、小池先生ははっきりと労働者間競争ということを入れているでしょう。〔補注：小池・熊沢論争については『日本労働協会雑誌』、1976年6月号、1977年1月号、1977年4月号を参照〕

**小 池** 僕は熊沢さんとの議論は覚えていないけれど、私のホワイトカラー仮説というのは、非常に昔に出しているわけですね。それはどうなるんですか。つまり、あれは査定と個人間競争の世界ですよ。それを日本のブルーカラーの上半分が、ホワイトカラー化しているというのを、もう70年代ぐらいに出している。そういう説明できているんですね。

**中 村** この査定について今度の調査で非常に面白かったのは、ユルゲンスさんという、もともと左派の人だけれど、日本のトヨタの査定の仕組みをつぶさに観察して、彼は次のようなことを言っていた。管理職が査定にかかる時間が1カ月ちょっとある。しかも1次、2次、それで最終調整している。こんなに時間をかけて多方面の評価を加えることで、nepotism（えこひいき）やfavouritism（情実）をかなり防ぐ仕組みができ上がっている。これがユルゲンスさんの評価です。

熊沢さんや佐口さんが何と言っているのかわからないけれど、外国人の目から見えていわゆる評価というときには、もっと直線的な単純な評価を考えていたらしいけれど、トヨタの事例は重疊的になっていて、なおかつ1カ月ぐらい時間をかけて。

**小 池** 今のあなたの説明はとてもわかりやすい。僕が見ている限りでは、exemptに当たるような連中の査定というのは、結局subjective evaluationです。ついこの前9月に小さなカンファランスがあって、人事の経済がテーマで、やっとヨーロッパが次第に、アメリカもsubjective evaluationということを使うようになったね。でも実際は日本よりずっと差がないんだよね。

**中 村** そうですね。



小 池 それはないんだけど。そういう意味では、やっとホワイトカラーを視野に入れるようになったんじゃないかな。

中 村 それともう1つ、僕もびっくりしたけれど、インタビューしたのは工長か組長かな。自分の部下の査定会議がありますね。そのときに査定をするほうがどういう評価をしているかを、僕は初めて具体的に聞いたと思います。それぞれA評価をつけたいという部下がいた場合に、「この部下は何月何日にこういう改善提案をしたのでA評価をあげたい」。それを各工長か組長がそれぞれ言い合って、それで相場をつくって、そういう改善ができるならばA評価。こういうふうにやると言われていたんですね。

小 池 どの国？

中 村 トヨタです。「ああ、そうなんだ」と思って。要するにあそこは、自分の部下の良さを認めさせるような場になるんですね。そういう形で評価会議が行われているというのは初めて聞いたので、「ああ、そうなんだ」と思いました。それもユルゲンスさんは聞いているはずです。

小 池 前からそういう話はあるんです。僕はあまり信用してないんです。やはり基本的には、直接上司の判定がcrucialで。

中 村 直接上司が「自分の部下が何月何日にこういう改善をしたので、こいつはAだ」と。別の上司も「いや、うちの部下がこういうことをやったので」、そういうやり合いです。

石 田 分布規制、要するに取り合いです。

小 池 それはわかります。つまり昇格の予算があるから、その人数の取り合いだね。それから必ず表向きに何か理由をつけたほうがいいから、特にAの場合は。そうすると改善なんか、取りやすいですね。そういう意味でわかります。ただ基本的にはsubjective evaluationですよ。

中 村 それはそうです。だって改善が、どっちがいいかなんてわかりはしませんから。

上 林 査定のことで一言。今日の議論と直接の関係ないのですが、先生は『仕事の経済学』で査定に触れて、いろんな人を見るから正しいんだ

と書かれています。真正面から言えばそうなのですけど、日本の大企業のように終身雇用の狭い世界ですと、他の人が出した査定の履歴が存在してしましね。そうすると評価を出すときに、自分だけ過去の評価と異なる査定を出せない。過去の評価と異なる査定を出すと、「おまえの人を見る能力がない」と、かえって異なる評価を下す人に無能の評価が与えられてしまう、といったような企業内の雰囲気がないでしょうか。

**小 池** 今の上林さんのように状況設定すればそうなりますけれど、しかし僕がいろいろな人が見るというのは一時点じゃないんです。特にホワイトカラーの場合は、同じ部門の中で転々と異動するでしょう。そうすると直接上司の数が多くなる。そういう意味です。

**上 林** そうして一種その人に対する社内相場ができると、社内相場と違った評価をすること自体、その人の査定能力がないことを示すことになってしまう。査定は必ずもう1回、上司がそれを見ますね。必ず段階を踏んでいますから、「こいつが他と違った査定をするということは、こいつの人間を見る目がない」という査定を、査定した人間が上の人からさらに査定されるわけですから。

**小 池** 元来、相場ができやすいという説明はわかります。でも上司はそんなに強くないですよ。直接上司じゃなければ、なかなかつけかえられないと思いますよ。

**上 林** 課長だったら課長がつけた査定を、部長がチェックしますよね。そういう形の。

**小 池** 一応はそうなんです。でも部長はそんな具体的にできますか、ということなんです。

**上 林** だから課長の評価の仕方を部長が査定するわけです。要するに書評すると、書評した人の能力がだいたいわかるのと同じ構造ですね。書評は怖いですね（笑）。

**小 池** ただ部長の情報力と課長のその人に対する情報力は、そうとうの差があると思いますよ。

上 林 それが正しいかどうかではなくて、課長の査定を部長がするわけですから。

小 池 課長の働きについてはします。でも課長の部下の働きについてそんなに知っていますか。

上 林 そんなことは関係ないんです。部長が評価するのは課長のものだけです。課長がこれまでの人と違った評価をするというのは、課長の能力がないのではないかと疑問を呈されるのです。

小 池 ちょっとわからない。

石 田 わかります。いや、そこが年功制をもう少し期間考課みたいにして、長年の評判から切り離して1回1回の評価に少し重点を置こうというのが90年以降の改革でしたね。

上 林 そうなんです。1度社内で確立した評価というのは、何度評価しても崩しにくいのです。

石 田 なかなかそれは難しい。

上 林 違った評価をしたら、違った評価をした人の能力がかえって問われるわけでしょう。

石 田 よほど確信がなかったら。

上 林 ないとできないという。

萩 原 20年ほど前のことですが、トヨタの本社で人事労務担当だった伊地知さんにインタビューしたことがありました。そのときに、今困っていることは作業長というか工長による部下の査定で、みんな同じ平均点をつけてきてしまう、ということです。ABCDとちゃんと評価してくれと言うのですけれど、それがなかなか改まらない。Aもつけないし、Dもつけないで、みんなBで出してくると。

中 村 でも、今はかなり分布規制しているでしょう。

上 林 今は必ずAとCとかは上位10%，下位15%と。

萩 原 相対評価にしているわけですね。

上 林 決めます。そうしないと、みんなBをつけるから。

石 田 戻っていいですか。104～105ページに「共働化」の3つの要因が述べられています。

第1に技能の形成、向上の機会の有無、多寡とあります。第2は、それを促すインセンティブ。今インセンティブの話が出たと思います。第3は動機。私は意外とこれにこだわるんです。こだわるという意味は、先生はここで経営側の動機をどう捉えるのか、労働者側の動機をどう捉えるのかという筆致になっていますけれども、私は経営側の動機というのは意外とはっきり表現されていると思っています。それは経営計画に表現されている、あるいはKey Performance Indicatorに、経営の動機というか意図がはっきりしているのではないか。

先生が105ページ最後の行で、非常に慎重に「動機については推量にとどめておく。よい資料にめぐまれないからである」。こうおっしゃっているわけですけど、私は経営の動機については、はっきり経営計画とそれを分解したKPIに表現されざるを得ないと思っています。先ほどのガバナンスとかコントロールの問題と全く同じ議論ですけど、ここは先生とまさに距離がある所かと思う箇所です。

小 池 この本と関係なしにいいです。全然書いてないから。今の点に答えればtime horizonをいちばん気にします。

石 田 短期でなくて。

小 池 はい。長期になると、本当は数字になかなか出ないわけです。本来、企業のガバナンスの評価は短期のリターンではなくて長期の業績ということになると、簡単に計画を書いたってあまり信用できない。ここに書いてないのはそういう意味ではないけれど、私の今の感じはそうなんです。長期の競争こそが大事という考えです。長期の競争はこの研究会でこの前報告したんだな。企業のガバナンスと長期の競争が今むしばまれてダメになっているけれど、それを何とか支えるにはどういう条件が必要だろうかという乱暴な、つまりデータなしの報告をしました。それは長期になればなるほど、数字では出ない。出てもダメで、信用できません。

石 田 確かに出ないですね。

小 池 しかし本来は例えば研究開発1つとっても、大河内賞をもらった研究には平均10年かかっています。あるいはもっとかかるかもしれない。新薬だったらもっとかかるでしょう。ですから長期の競争という視点からいくと、経営目標はそうは簡単に決められない。短期にはできることは、僕はそのとおり認めます。でもそう言い切ると、それは部分でしか捉えてないのではないか。僕の話は全部ははっきりしないけど、今のところ率直にそれは思っています。それはこの前、この研究会で報告したんですね。

石 田 私の見方は、「中長期の視点がない」となるわけですね。このKPIの計画にこだわりますから。中期がないじゃないかと。

小 池 それは仕事のコンセプトの作り方いかんで、中期にもなるし長期にもなりますよ。僕は比較的長期を考える。つまり単純な仕事は短期でいいんです。短期も長期も同じで繰り返し作業だから。そうでない研究開発などを考えたら、これはとても無理でしょう。そして日本のブルーカラーの一部は、そうした、やや高度なこともちょっとやっているのではないか。改善も入ると思うけれど。そういう意味でやっぱり注目すべきであろう。ただ、長期だと論文を書くのに困るわけ。データがないんだね、数字ができない。

石 田 しかし中期も長期も短期の積み上げですよ。違いますか？

小 池 そうでしょうか、私はそう思いません。

石 田 違いませんか。年々の積み上げじゃないですか。

小 池 いえいえ、そうだと全く思わない。例えば設備投資1つ考えます。いちばん古典的で、よく僕が使う例は炭鉱なんです。いつ立坑を掘るか。立坑を掘れば、短期的には猛烈に損です。だけど長期には非常に得なんです。いつ立坑を掘るかということで、経営陣が次の社長の座を争ったりする。それは短期に決まるので、それはそうなんだけれど。そういう意味では、あなたの言うように短期の積み重ねの面もあると思いますよ。ただ今のところ、企業の業績の長期の指標が何かということがわからない

んです。ところが日本の今の議論というのは、基本的に全部が短期なんです。早稲田の久保（克行）さんはそうですね。それで日本企業ダメ論でしょう。

**萩原** 長期の競争力を考えたら、内部留保を積み上げて設備投資や研究開発投資にそなえなければならない。しかし短期の経営実績だったら、内部留保なんかせずに利益はみんな株主に配当しちゃえばいいのです。大学時代の同級生だった中谷（巖）君は、ある時期にこれからの経営者はPER（Price Earnings Ratio）だけを参考にして、四半期ごとの株価の動きに注視して経営をやらなくてはならないと言っていた。そう言っていた中谷君が、リーマンショックに直面してガラッと変わってしまった（笑）。企業は長期の視点にたって経営しなければならないといい出したのです。

わたくしは、内部留保を厚くして設備投資と研究開発投資を戦略的におこなっていく企業、社員の人材形成、労働者の技能形成に力を入れていく企業が、最後は市場競争で勝利すると思っています。

自動車産業の場合、1990年代は僕も公文さんも危機意識を抱いていました。年々黒字が減ってきて、内部留保を積み上げられなくなっていったからです。バブル崩壊後にはかなり多数の企業の研究開発力が落ちていったからです。このままでいくと10年後には恐ろしいことになるのではないかな。だけど幸いトヨタはそうなりません。セルシオ、プリウスと、イノベーションをドンドン進めることに成功しました。

**石田** 今の先生との議論に戻って言うと、確かに企業の競争力や企業の成長とか、それは短期だけでは見誤るし、むしろ間違えることが多いことはわかるのですが。ここで論じているのは仕事です。仕事って毎日のことなんです。中長期の中の毎日なんです。そこはどう描くかという問題は、非常に方法的な問題だと僕は思っています。

**小池** それはさっき言ったように仕事というのは、コンセプトをどう作るか。

**石田** どう作るかによります、おっしゃるとおりですね。

小 池 今あなたの言ったことを正面切って、情緒なしに言えば繰り返し作業なのでそういえる。

石 田 なるほど。

小 池 でもそうでない仕事もあるでしょう？

萩 原 議論は絶えないのですが。小池理論に前から一発議論をかませたいと思っていた石田さんと中村さんを交えて、今日は大いに議論できて生産的だったようにおもいます。時間がきましたのでこの辺で座談会をおわりにしたいと思います。

中 村 別に誰もかませたいなんて思ってまいせんよ（笑）。

萩 原 今回は議論をかませてくれる人を特にゲストに選んだはずなのですが（笑）。

小 池 前回の座談会ではゲストの猪木さんは非常にクリティカルでしたよ。

萩 原 そうでしたね。

小 池 今日は体調が悪くなく、助かりました。前回の猪木さんのときは、体調が悪くなくて途中で早引きしました。

萩 原 それでは、これで今日の座談会は終わりにしたいと思います。どうもありがとうございました。

## Ⅱ 小池和男『強い職場の誕生』をめぐって

### 2. 座談会に提出された小池メモ

#### A 本書のねらい・序章

1. わりと素直な職場の労働史を書きたいとおもった。素直とは、当時の「史観」にとらわれず、なるべく簡明にその行動を説明でき、他の先進国の労働組合もあるていど説明できること、と考えている。「風変わりな」と書いたのは後悔している。もともとは「英雄豪傑」のでてこ

ない、「地道な職場の人の労働史」というつもりだったのだが。

2. 戦前、製鋼労働組合の生産、仕事の工夫への関心が見られた。それがどのように絶え、復興、展開したか、あるいはしなかったか。職場のふつうの人たちが、しだいに大勢、積極的にのりだしたようにおもわれた。なぜか、それを追いかけたかった。
3. 海外は、はじめ予定の枠組みにいれていなかった。1－5章までのはずであった。ところが、この時期でも一次資料をみることができなかった。探し足りず。とりわけ初期の「トヨタ労働時報」をトヨタ労組関係の人に捜してもらった。しかし、1980年以前は処分した、との返事であった。理由はトヨタ労組本部の移転、というよりトヨタ労働会館の新築移転時に廃棄したとのことであった（よくあることだし、会館の移転は知っていた）。当方の体調もあやしく、ほかの方面での資料の探索を断念した。

梅村さん、石川さんなど1950年時の青年行動隊ないし専門部員、のちの「協力的な」長期政権のリーダーたちへのインタビューも考えていた。こちらの体調もわるく、のばしているうちに梅村さんは逝去された。立ち入った観察を断念した。それで浅い海外観察にも手をのばした。たとえば、タイ一般の労使関係の知識の貧しさなどである。

#### ＊補足の1

これまでの研究のサーベイがトヨタに限られていた。あえてもうすこし一般化すれば、そしてあえて簡単化していえば、つぎのようになるだろうか。これまでの戦後労働史は、わたくしからいわせれば、a. 左翼強調、b. 遅れ意識または劣等感が基本発想ではなかったか。すこし説明すれば、労使は対立するのが近代化だ、b. 近代化が不充分ゆえに「会社人間化」、「日本の経営」となるという考え方であろうか。生産、経営への関心、発言、生産の工夫は「会社人間」の発言ととらえる。そして査定による労働者間競争の方式とみる。それを「日本的



経営」とよぶのであろう。

だが、その工夫の技術的な基盤をどう考えるのであろうか。また、それでは海外にその方式を实践できまい。ところが海外日本企業の実績は、この本の終章でみたように、IMF統計によって他国と比較すれば、あまり悪くない。敗戦で戦前の海外資産を一切没収された国としては、むしろ上出来であろう。

また、生産に工夫する傾向は、blue collarについては、近時西欧、米でのhigh performance work systemsの多くのpapersの指摘するところではないだろうか。生産性にプラスと計測されている。それらの研究は数量的には立派だが、吟味は浅くかなりの欠陥がある。分析概念の浅さなど。真の技能や、査定をみようとししない。

さらに、日本の見解の多くは、その工夫のincentiveとして西欧、米の大卒white collarのpay方式をどうみているのであろうか。base payは大幅なrange rate、査定つきの定期昇給、などjob grade方式をどうして見ようとしないのであろうか。それらを職務給とみる、救いがたい「遅れ認識」。

## \*補足の2 私とトヨタとの関係

1. 1970年名古屋に移動するまでは、なんの関係もなかった。腎炎で1年職場を休み（当時もいまも腎炎には対策がない。病後でもあり）、法政に居てはつぶれるからと、白井さんが比較的静かなところへの移動を計らってくれた。
2. 移動した直後から、トヨタ労組本社支部の役員、また名大卒のトヨタ労組の役員たちが研究室にぶらりとやってきた。ほぼ名大OBゆえ気楽に訪ねたのであろう。雑談したり、会合で話をせよ、などの依頼であった。しだいに、トヨタ労組本部、トヨタの工場にも外人などを案内していく（わたくしは同時期、名古屋のアメリカンセンター御用の通訳兼相談相手で、米の要人と議論したり、工場などへ案内すること

もしていた)。名ばかりの全トヨタ労連顧問も拝命した、とおもう（もちろん顧問料なし、飯田経夫さんとふたりで）。京都への転勤のとき、トヨタ自工労組委員長、全トヨタ労連委員長の2人が、2人だけで歓送会をひらいてくれた。ただし、トヨタ本体は大きすぎ調査はしない、と決めていた（のち数十年後ふたたび名古屋勤務となったとき、梅村さんはじめ、トヨタ労組のスタッフOBが一晩泊りの歓迎会を開いてくれた。）

3. トヨタの人事部長たちはほぼ毎年懇談の席をもうけてくれた。とくに河合さん。その内容は、労働問題研究者で第一線の良い方を紹介してくれなど。
4. 職場での聞きとりは1992年か3年、NUMMIでの1992年調査と同種の職場を尋ねた。これはごく一部しか書いてない。のち1997年、トヨタの労働組合から依頼があり、生産職場のおもな職種をほとんどすべて、ほぼ30職場をそれぞれ複数回尋ねた。『もの造りの技能』である。のべ2か月ほど豊田を尋ねた。中馬さん、太田さんといっしょ。中馬さんは自発的に。太田さんは、かつて京都のとき小池が主アドバイザーであった縁で。なお、見学ならば、70年代からたびたび。

## B 第1章～第3章 共働的労使関係への移行過程

### (ア) 全自拳母分会の位置

#### (1) 豊田自働織機、豊田紡織 との関係

1. 第二次大戦中は圧倒的にトヨタ自動車が大きかった、とおもう。拳母工場の従業員数はほぼ1万。他方、紡織は、戦時中はあまり意気上がらず（多分資材の割り当てが乏しかったのではないか？近江絹糸は落下傘の製造などではそばそと）か。ただし、両者ともトヨタ自動車の圧倒的な大株主。
2. 第二次大戦直後は紡織（当時は財閥解体の影響で「民生紡」？との名か）の勢いがつよい。糸への時代、1950年前後からのゼンセンの

賃上げ闘争は、ときに「中京5社」（新紡のトップ）の集団交渉が先導しリードした。10大紡の集団交渉はその結果をおしつけられるfollowerでもあった。新紡は機械もあたらしく、生産性も高かったらしい。この「中京5社」のリーダーが民生紡であった。技術的にもっとも高い、との定評がゼンセン関係のスタッフにあった。10大紡よりすぐれた技術との認識である。そこで高賃上げをとって、それを相場として10大紡におしつけた、とわたくしは考えている。

## （2） 全日本自動車産業労働組合（全自）との関係

全自との関係は、わたくしにはあまり分かっていない。トヨタはかなりたびたび委員長をだしている。最後の委員長もトヨタからであった（多分岩満氏＝50年争議時の副委員長、またそのすぐ後2期委員長）とおもう。

## （3） リーダーシップとセクト

### ① 1950年のトヨタ労組と日共、社会党との関係

1. 知識がない。公刊物しかみていない。「愛知県労働運動史」などには、手掛かりがほとんどない。のちの1970年代での小生の中京地区経験からすれば、中京地区はあまり同盟系と総評系や中立労連の争い、対抗的な感触、感情的な対立はなかったようにおもう。もともと中京5社を中心に（10大紡績の工場もあり）繊維がつよい。なお小生は名古屋大学の教員として、いくつかの愛知県主催の労使の会合のメンバー、座長などであり、さまざまな労働者組織代表と議論した。また、似た経験を大阪府でももったが、大阪は同盟系と総評系などの対抗意識を大いに感じた。京都府は、機会は少ないが、まったく異なる感じであった。まるで学生自治会と話すような感じであった（京都市役所はまったく異なる）。

2. トヨタの1950年争議時の役員などは、多くホワイトカラー、私大専

門部卒などである。そのホワイトカラーに日共系がいたかどうかは、わたくしにはわからない。多分、ごく少ないのではないだろうか。理由の1. レッドパージはトヨタではゼロであった（日産は9名？いすゞは17名か。その地域の占領軍の政策にもよろうが）。理由の2. 50年争議時の役員たちのかなりは、全自の後の全国自動車の時代も、トヨタの組合ないし全国自動車の役員であった。

1960年代からはほとんど養成工出身ではないか。（1990年代以降は有名大学卒か。京大卒など。）その養成工の組合リーダーたちは、1950年争議時ないしその直前、組合の専門部員など、わかき活動家であったようだ。むしろ急進派か？仄聞しているが、確かめてない。

## ② リーダーシップの交代はほんとうになかったのか

ほとんどうえの諸点と重なる。むしろ「はね上がり」の若手がのちのリーダーではないか。梅村、石川氏など。

## （イ） 対立的労使関係から共働的労使関係への転換の論理

### （1） つらい体験

というより、市場のメカニズム、他の先進国のふつうの労働組合の行動にもどる、というべきか。先進国の労働組合の実際を知ってのうえの行動ではなく、体験のうえで悟ったのだろう。

### （2） インセンティブ

1. 貴重な資料、田中論文の表：なかなか他に見られない。同一年齢、似た勤続、正規採用、非正規採用の別、30歳代後半での社内資格の分布。こうした傾向は感触としては十分にわかっていたが、さて数値となると、なかなか得られない。労働省元労働経済課長の威力か。
2. 個人別の査定、すなわち、他の先進国ならばホワイトカラーに適用される制度のブルーカラーへの適用。

### (3) 技能形成の動力

うえの2が中心か。製綱労働組合でも。

独立して自分の企業をもちたい。それが1950年代-70年当時の労働者のふつうの希望だろうが、その途が大規模自動車工場では少ない（ないではないけれど）。すぐれた資質をもつ個人は、職場で開花しようとしたか。大野はそれをあまり見ていないようだ。見ようとしていない。その直弟子たちも。

## C 第4章～第5章 強い職場の構造

### (ア) 大発見 オンラインの工夫 ラインをとめないで品質不具合を直す

「大発見」であろうか。当時から「品質を職場で造りこむ」という言葉がさかんに用いられていた。その内容がわたくしには分からなかった。分かった人はいらぬのだろうか。言葉の「ごまかし」ではないか。それで後年の聞きとり時、複数の職長また10年経験者に聞いたにすぎない。はなはだすっきりした答え、説明であった。1990年代前半、および後半のことである。ただし、その前にもすこし関心はあり。

### (イ) 生産量の変化への対応 対応案はだれが作成するのか

以前の浅い観察時点では、「山積表（やまづみ）」と呼んでいた。ひとつの単位作業を横長、短冊形の紙1枚に記す（ある部品のとりつけ、など）。それを個々の職務内容として白板などに張り付け積みあげていく。それをみて、問題があると、積み替えていく。原案は組長、「浮いている班長（ラインに入っていない班長）」、「平」のベテランが気づいたことをいう。1990年代後半時はPCパソコンで表示していた。

### (ウ) 製品設計への発言 具体例はあるのか

資料は「海外日本企業の人材形成」。提案の実例は、「この設計では組

み付けの手が入りにくく、品質不具合がしやすい。こう変えてくれ」など。2003－5年時点では、様式を定めた文書もあったが、それとは別に会議でのやりとりもあった。おそらくは後者がより重要か。

日本についての話は、生産技術の課長たちから聞いた。pilot team経験者からの話は、もっと前に漠然と聞いたにすぎない。とくに組立担当の生産技術部、課長の説明は見事であった。明晰であった。タイ、NUMMI、英トヨタについては、その地のpilot team関係者たち、製造技術者たちから聞いた。

#### (エ) 期間工の評価

他国の「パート」と似た部分があるのでは。人材の見極めにはよい機会。ただし、正規への昇進の途をつけておかないと、そのしくみは活きない。

#### (オ) ハイエクとナイトの不確実性論

不確実性を処理する権限と技能、労働者の自由の重要性については、基本的には猪木説による。経営上層部が起こるほとんどすべての問題を予測し、それぞれにたいし適切な対策をたてる、と想定するのは無理。とりわけ、小さいけれど、わりと頻繁におこる問題を、小池は重視する。職場での自発的な発想がないと、その処理は無理だろう。問題の性質を推理し、対策を発想し、かつそれを提言できる自由が欠かせまい。高度な作業ほどそうであろう。くりかえし作業なら、話は別。

一例：デンソーの組立職場。そこでの小型ロボットのトラブルを一台一台組立員が記録しておく。デンソーのばあい、ロボットは内製なので、トヨタと違いそれができる。

### D 第6章～第7章 強い職場を外国の工場にもつくれるのか

#### (ア) 戦前トヨタの海外投資

その実績をきちんとフォローしていない。豊田紡織の中国における実績を調べていない。ただし、中国での日系綿業全体の業績はわかる。

(イ) タイトヨタ NUMMI

トヨタは海外投資が日本では遅れたか。和田一夫『ものづくりを超えて—模倣からトヨタの独自性構築へ』(2013年)は遅れを強調する。物流までの一貫性を追究するから、という論理のようだ。だが、かれが依拠するDickensの統計数値のあやしさがのこる。CKD complete knock downのむつかさしさを和田はきちんと指摘するが。とにかくタイの先行をどう見るのであろうか。また東洋経済のデータは信頼できないのか？

(ウ) 中堅労働者の創意工夫

個々のoff-lineの提案内容はみていない。on-lineの問題処理はいささか聞いている。

そしてわたくしはon-lineの問題処理をより重視している。

E 終章 日本の未来

(ア) 所得収支の黒字の増加

(イ) 2つの懸念 既成観念にとらわれるな。

職能給を職務給に転換せよ 定期昇給(査定)をやめろという既成観念でしょうか？

以 上

### Ⅲ 補論：共働的労使関係の可能性

#### 1. はじめに

(1) GMを追い越したトヨタ

やや大きめの書店に入ってビジネス書の書棚を眺めてみると、トヨタ自

動車にかんする出版物のあまりの多さに驚かされるであろう。今年2013年に入ってから、トヨタに関する新刊本は切れ目なく出版され続けている。新年早々に出た『トヨタ新現場主義経営』（朝日新聞社）を皮切りに、この稿を書いている10月にも和田一夫さんの大著『ものづくりを超えて一模倣からトヨタの独自性構築へ』（名古屋大学出版）が出版されている。トヨタという企業への関心が衰えていく気配は、これまでのところまったくみられない。

トヨタがマスメディアから注目を浴びている理由は、世界の自動車市場においてトヨタが際立って強い競争力を保持していて、市場占有率や生産台数や収益率においてトップの座を占めているからであろう。ビジネスの世界においては、成功した企業や企業家にスポットライトが当てられるのが常である。

＊ 2010年にトヨタは、アメリカ市場においてリコール問題を起こしてしまった。人気の高かったHV車のプリウスが、ブレーキに欠陥をもっていたために事故が起これたとみなされて、トヨタはマスコミから集中砲火を浴びてしまったのである。リーマン・ショックの中で、GMとクライスラーが経営危機に陥り、再建過程に入っていた。リーマン・ショックでトヨタの業績も悪化していたが、トヨタに対する風当たりはことのほか強くなっていた。しかしトヨタはこの危機を見事に乗り切り、企業としての名声（fame）を失うことはなかった。2011年2月に米国運輸省は、事故調査の結果を発表した。「プリウスのブレーキに欠陥はなかった」「トヨタは白」との報告書が発表されたのである。[ジェフリー・K・ライカー、ティモシー・N・オグデン著『トヨタ危機の教訓』（2012年）を参照]

## （2） 学界から注目されたトヨタ生産方式

しかしトヨタという企業は、マスメディアから注目を浴びてきただけで



はない。経営学、経営史学、企業経済学などの社会科学の諸分野においても、トヨタはマスメディア以上に熱い視線を向けられているのである。経営史家の和田一夫さんは、4年前に大著『ものづくりの寓話—フォードからトヨタへ』（2009年）を刊行したが、続いて休むいとまもなく、本文だけで514頁もある大著『ものづくりを超えて』（2013年）を書きあげている。和田さんにとってトヨタの経営史的研究は、ライフワークのようなものといえるのではないだろうか。

多くの研究者が、トヨタの研究にかくも真剣に取り組んでいるのはなぜだろうか。たんにトヨタが競争力の強い優良企業であるがゆえではないであろう。学界が注目しているのは、フォード社は乗用車の大量生産システムの確立を通じて、1920年代のアメリカで大量生産時代の幕を開いたが、トヨタはそれに匹敵するような画期的なイノベーションを生みだしたからである。トヨタ生産方式といわれるものがそれである。

周知のようにMITの研究者たち—James Womack and others—は、アメリカの自動車産業にとって競争上の脅威になりつつあったトヨタをはじめとする日本の自動車企業を研究するために、国際自動車研究プロジェクト（IMVP）を立ち上げた。研究プロジェクトの成果は、『リーン生産方式が世界の自動車産業をこう変える』（経済界）という本にまとめられた。本書が与えたインパクトはまことに大きかった。トヨタは、生産システムの歴史において、20世紀最大のイノベーションと評価されているフォード生産システムに匹敵するような、画期的なイノベーションを生みだしたとウォマックらはいうのである。

1970年代に始まって延々と30年以上にわたって続いた日米自動車摩擦は、日本からの対米輸出の「自主規制」とGMとトヨタの合弁企業（NUMMI）の設立をもって一応鎮静化に向かった。日米摩擦を通じて、燃費、性能、価格、品質などにおいて日本製の自動車は、米国製よりも優位にあることが次第に明らかになっていった。アメリカ市場においてMade in Americaが

占めてきた優位性が、おおきく揺らぎ始めていたのである。MITの研究者たちは、日本の自動車産業の強い競争力を支えている要因の一つとしてトヨタ生産方式に着目し、これに「リーンな（贅肉のついていない）生産システム」(Lean Production System)というネーミングを与えて世界中に広めてくれた。かれらは、トヨタ生産方式のいわば宣教師の役割をはたしてくれたわけである。

フォードの大量生産システム (Ford Production System) は、アメリカにおいて1960年代頃からさまざまなほころびを見せはじめていた。アメリカ車は、何度モデルチェンジを重ねてもスタイルが変わるだけで、技術進歩がまったくみられなくなってしまったのである。アバーナシーをはじめとするMITの自動車工学の関係者は、フォード生産システム (FPS) がイノベーション阻害的な生産システムになってしまっている原因について、調査研究を開始した。

他方、アメリカ市場に急速に侵入し始めた日本車を調べてみると、さまざまなイノベーションがほどこされていることが判明した。例えば日本車のバンパーは、すでにプラスチック製になっていた。クルマの軽量化は、燃費効率を上げるうえで大きな効果を生む。自動車工学の専門家たちは、トヨタ生産システム (LPS) がイノベーション促進的であることに注目した。自動車業界において近い将来、FPSからLPSへの大規模な転換がおこらざるをえないであろうと予想した。かくして「フォードからトヨタへ」(From FPS to LPS) という新しい刺激的な研究テーマが、とつじょ学界にぶち込まれるに至ったのである。

生産システムの歴史的な転換という巨大なテーマが背景にあるために、トヨタに関する研究書は内外ともにたいへん多くなり、前述した和田一夫さんの最新作からもうかがえるように、研究は現在も進行中である。

### (3) これまでのトヨタ研究に欠けていたもの

しかしながら、これまでに出版された学術書は、経営学（とくに生産管理論）畑の研究者によってなされたトヨタ生産方式に関する研究が圧倒的に多い。新郷重夫（IEの専門家）、門田安弘（会計学者）、藤本隆宏（生産管理論）などの著作が比較的広く知られているが、いずれも経営学（生産管理論）サイドからの研究である。ということはこれまでのトヨタ研究は、トヨタ生産方式に焦点を限定しているために、生産管理論以外のフィールドからのアプローチを無視する傾向があり、視野狭窄に陥る難点ももっていた。端的にいうと、労働経済学あるいは労使関係論（産業社会学）からのトヨタ研究がきわめて手薄であったがために、トヨタ生産方式の理解が十分に深化しなかったきらいがあった。

トヨタの労働組合や労使関係に関する学術的な研究は、これまで皆無とはいえないがたいへん少ない。トヨタの労使関係に関する研究が手薄であったことが、トヨタ生産方式の理解やトヨタの競争力の源泉に関する分析、とりわけトヨタの在外工場が有する競争力の分析にとって、大きな障害になっているように思われる。こうしたトヨタ研究の視野狭窄的な状況に大きな風穴を開けたのが、小池和男さんなのである。

すでに小池さんは、トヨタの労使関係に関する調査研究書を、主として共著ではあるが4冊もだしている。このたびの新著『強い現場の誕生—トヨタ争議が生みだした共働の論理』は、5冊目の著作である。この本は単著であり、これまでの小池さんのトヨタ研究を総括する位置にある。本書は、トヨタ生産方式に関してこれまでなされてきた経営学的、経営史的研究の視野狭窄的な欠陥を是正し、トヨタという企業にまといついている様々な神話や、誤解にもとづいて形成された虚像といってよいイメージを払拭し、トヨタの実像と真実を読者に提示しようとしている。

トヨタという企業は、現在、世界の自動車市場においてトップの座を占めている巨大企業である。昭和12年（1937年）に、豊田自働織機内の自動

車部を分離して独立企業として創業したトヨタは、翌昭和13年に荒蕪地であった拳母（ころも）に巨大な自動車工場を建設し、月産2000台を目標とするトラック・メーカーとしてのスタートを切った。日本国内では、日産とならぶ大自動車メーカーではあったが、GMやフォードと比べると大人と子供ほどの開きがあった。「トヨタの年産台数はフォードの月産台数と同じ」と揶揄され、夢の乗用車製造については未だ試作車の段階にとどまっていた。このようにヨチヨチ歩きでスタートしたトヨタではあったが、戦後1950年の大争議をへてめざましい成長をとげていったのである。そしてついに、GMを抜いてトップの座を射止める快挙を達成したのである。

トヨタがここまで成長できたのは、なにゆえであろうか。いかなる要因が、トヨタをここまで成長させたのでであろうか。多分、無数といってよいさまざまな要因をあげることができるであろう。豊田喜一郎が苦心して集めた優秀な技術陣、豊田紡織・豊田自動織機などのグループ企業からの豊富な資本供給、神谷正太郎によってつくられた堅固な販売網、クラウンに始まる新車設計の高い技量、喜一郎のアイデアに発するといわれる独特な生産方式（JIT）〔LPS〕……などなど、要因は実にさまざまである。しかし、クルーシアル（決定的に重要）な要因を一つだけ挙げよといわれれば、人は何とこたえるであろうか。多くの研究者はトヨタ生産方式を挙げるであろうが、小池さんのこたえはそうではない。クルーシアルな要因は、製造現場の労働者たちが持っている高い熟練とモラルによって支えられている共働的労使関係の存在にあるのではないかと小池さんはいうのである。このようなトヨタ像を示した本は、多分この本が初めてなのではないであろうか。その意味でこの本は、本当に異色のトヨタ研究なのである。

## 2. 共働的労使関係の可能性

### （1） 共働的労使関係の構造

小池さんは、「共働的労使関係」（collaborative industrial relations）という用語をみずから铸造した。この言葉は、小池さんの造語である。これま

で一般に、「協力的労使関係」とか「協調的労使関係」といった言葉が使われてきたが、小池さんはこれらの手垢にまみれた労働用語を忌避して、あえて「共働的労使関係」という耳なれない用語を造語し、労使関係理論に一石を投じようとしているのである。

ところで共働的労使関係とは何か？

労働者と労働組合が、職場レベルで経営に自発的に参加し、職場の改善のための工夫に努力し、改善のための提案を活発に行っていく、そのようなタイプの参加的な労働者と労働組合を一方の担い手として、他方に、労働者の意見に耳を傾け、労働者の創意工夫を尊重し、労働者からの改善提案を積極的に受け入れて実施していく、従業員参加に前向きな経営を担い手とする労使関係のことである。

このような労使関係はトヨタに限らず、日産やホンダや、三越伊勢丹や吉野家や、JR東海や日本製鋼など、日本において業種を問わず、労働組合のある企業には広く存在しているといってよい。トヨタの労使関係がやや特異なのは、他の企業のそれと比較して、トヨタの場合「共働」の度合いが深く、「共働」に凄み（すごみ）があることである。とにかくトヨタの「共働」は凄いと思う。

わたくしは、トヨタの工場を調査した経験はない。トヨタの工場を見学させてもらったことはある。しかしただの見学では、トヨタの労使関係の実相を把握することはできない。このような調査研究不足のわたくしが、大胆にもトヨタの「共働」の程度は凄いと断定するのは、独断にすぎるかもしれない。わたくしがそのように断言するのは、作家の小関智弘さんからトヨタの改善活動について聞いた話に、深い信頼をおいているからである。

小関さんは、トヨタで何度か記念講演を頼まれた経験がある。豊田市に

ある本社工場と元町工場の全工長を対象にした講演を依頼された際に、講演後の懇親の場でこんな話を聞いたというのである。

「いやあビックリしましたよ、萩原さん。工長さんたちの話によると、00研究会とか、00塾とか、00勉強会とか、多種多様なサークルや研究会が、社内に1000以上もあるということです。これまでいろんな会社とつきあってきましたが、社員があんなに熱心に仕事に取り組み、勉強している会社は、これまでお目にかかった事はありません」

小関さんは、40年以上大田区の町工場で旋盤工をやりながら、たくさんの企業を訪問してルポルタージュを書いてきた作家である。トヨタの工長さんたちは、同じ機械工業の現場で仕事をしてきた小関さんに、深い親近感を抱いたに違いない。(もしかするとこれが機械工の階級意識なのかもしれない)。小関さんは『職人学』において、機械工は工作機械の単なるオペレーターであっては熟練工とはいえない、臨機応変に機械を使い熟す(こなす)ことができはじめて熟練工といえるのだ、と論じている。「問題解決能力」と「変化への対応能力」を重視する小池さんの知的熟練論と、ほぼ等しい内容の熟練論といってよいであろう。

＊ 小関さんには、師と仰ぐ先輩がいた。藤井さんという人である。旋盤工として同じ工場で働いていたことがある。あるとき藤井さんは、社長の許可を得て、工場の隅で遊んでいた古い故障した旋盤を改造してみようよと言いだした。小関さんにはとうてい無理な仕事であった。

藤井さんは、ほこりを被って工場の隅におかれていた旋盤をバラバラに解体し、小関さんに手伝ってもらいながら、元の旋盤に組み立て直しはじめた。こわれた部材を修理し、あらたに部品を造って補ったりしながら、故障した中古の旋盤をリフォームしてしまったのである。小関さんは、藤井さんの姿に、機械工の鏡を見た思いがしたという。

小池さんは本書で、共働的労使関係が成立するための「3つの要因」を挙げている。

第1、技能であり、その形成、向上の機会の有無、多寡である。

第2、その技能の形成、向上を促すには、インセンティブが必要であろう。

第3、動機である。市場経済のもとでは、雇用とくらしをまもり向上させるために、企業の競争力を高めなくてはならない。その企業の競争力を高めるのに、生産労働者の生産の工夫を、経営側や労働側がそれぞれどれほど重要と考えるか、それが動機のひとつとなろう。

第1と第2は、小池さんがこれまでくり返し指摘してきたことである。今回、共働的労使関係の構成要件として、「動機」を挙げている。動機の中味は、「競争力を高めるのに、生産労働者の生産の工夫を、経営側や労働側がそれぞれどれほど重要と考えるか」ということである。「動機」は、むしろ労使による「動機の共有」といったほうが的確かもしれない。

3つの要件は、セットとして全部揃っていないといけない。バラバラでは、共働的労使関係を生み出すことはできない。仮に経営側が、労働者の改善活動を奨励する政策をとり、労働組合も提案制度を受け入れたとしても、すなわち第3の条件が満たされていたとしても、第1の条件、すなわち労働者に創意工夫をおこなう能力なり技能なりがそなわっていなければ、提案制度は生きた制度にはなれないのである。フォード社はこれまで何度も、提案制度（Suggestion Plan）であるとか従業員の経営参加制度（Involvement Plan）を、労使が同意して導入した経験をもっている。しかし、いずれも短命（short-lived）に終わってしまっている。

小池さんが提起している共働的労使関係論の理論的な骨子は以上の通り

である。

ところで座談会の議論の中で、石田さんは、本書は経営側の「動機」に言及していながらも、経営サイドの分析が十分なされておらず、経営側からの労働現場のコントロールをほとんど無視していると批判する。これに対して小池さんは、石田さんの議論は経営側のコントロール能力を過大評価しているのではないかと反論する。例えば、仮にクルマの最終組み立て工程において、品質不良率の目標を1%以下に設定した場合、工程内における品質管理に組立工たちが積極的に協力したとしても、経営側は品質不良率を1%以下にコントロールすることは容易でないだろう。今日のような、車種やスペックの異なる多種多様なクルマが同一ラインに流れている工場において、誤品や欠品などの不具合の発生を完全に防止することはできないからである。仮に経営側が、数値化された生産目標や改善目標を設定したとしても、工場の現場では目標の実現を妨げるさまざまな問題がたえず発生するので、目標通りにことを進めるのはむずかしいのである。したがって重要なことは、数値目標を設定して労働現場をコントロールすることよりも、不確実性に対応して問題を処理していけるラインの問題解決能力を高めることである。

石田さんはまた、小池さんがラインにおける生産性向上（またはコスト削減）策として、設備稼働率と品質不良率の2要因に注目するだけで、工数削減にほとんど言及していないのは何故か、と問うている。この点について小池さんは、工数削減に関しては十分なデータをもっていないと答えている。

小池さんと石田さんの論争からわたくしは、いくつか考えるヒントを得ることができた。小池さんが本書で提起している、労働者が「生産の工夫」をすることが必要であるという「動機」の共有状況が、トヨタにおいていづごろから生まれたのであろうか。その辺を調べていけば、作業標準の設



定を労使が共同でおこなう「民主的テイラリズム」が、なぜ日本で定着したのか、謎が解けるかもしれないのである。

中村さんが指摘しているように、フォルクスワーゲンにおいては、作業標準の決定は労使間の交渉事項ではなく、経営側のスタッフである I E 専門家の専決事項とされている。トヨタでは作業標準の変更は、工場の製造課長と工長（工長は労働組合員である）との協議決定事項とされている。トヨタの工場の方が、フォルクスワーゲンよりもはるかに産業民主主義的であるといえるであろう。かつてスタンフォード大学の Paul Adler は、NUMMI の工場調査にもとづいて、トヨタ流のやりかたを民主的テイラリズム（Democratic Taylorism）と呼んだ。トヨタの工場は、いつごろからこのような「共働的」な民主主義的な職場になったのであろうか。「共働的」になった原因は何だったのであろうか。

## （２） トヨタにおける共働的労使関係のルーツ

本書は、トヨタにおける労使関係の歩みを、大雑把に 3 期にわけて考察している。トヨタに労働組合が結成されたのは、1946 年の 1 月である。労働組合と企業のあいだに労働条件をめぐる交渉が始まると、集团的な労使関係が形成されたことになる。3 期とは、以下の区分のことである。

第 1 期	1946 年～1950 年 6 月	対抗的労使関係の時期
第 2 期	1950 年 7 月～1953 年	長い転換期
第 3 期	1954 年～現在	共働的労使関係の時期

本書は、共働的労使関係の確立期を第 3 期、すなわち 1954 年以降に設定している。1954 年以降トヨタ労組は、ストライキをやらなくなった。したがって対抗的労使関係の時代は、1954 年をもって終焉したと小池さんはいう。しかしこの時期区分は、説得力に乏しいように思われる。「対抗的労使関係」と「共働的労使関係」を分けるメルクマール（分水嶺）を、労働組

合によるストライキの有無に求めている点に難点があるように思われるのである。「共働的労使関係」の担い手としての労働組合であっても、状況によってはストライキをおこなう可能性があるからである。メルクマールは、ストライキの有無ではなく、労使が「生産の工夫」に「共働的」に取り組み始めたのはいつかという点に求めるべきであろう。

トヨタの社史や豊田喜一郎の伝記をていねいに読んで見ると、トヨタにおいては戦前の非常に早い時期から、経営側と労働側（労働組合側ではない）が一体になって、「生産の工夫」に熱心に取り組んでいたことがわかる。「共働」は、豊田自働織機の自動車部（刈谷工場）の時代から始まっているのである。

豊田喜一郎伝の名作といわれる木本正次『夜明けへの挑戦—豊田喜一郎伝』は、刈谷工場時代の製造現場の状況を、手にとるように生き生きと描き出している。トヨタ乗用車の第1号車であるA1型乗用車の試作は、昭和9年に開始されるが、それはアメリカ車の模倣（コピー）に近いといってもよいものであった。A1型のエンジンも、シボレーの3000回転60馬力の6気筒エンジンを模倣したものであった。A1の試作は、シリンダー・ブロックの鋳造から始められたが、当時のトヨタの力量ではシリンダー・ブロックの鋳造にひどく難渋するのである。豊田自働織機にとって、鋳造はもともと得意な分野だったのだが、何度吹いてもオシャカしかできなかったのである。6か月が過ぎても、90%がオシャカという状況が続いていた。

鋳造部は、瀬古嘉平（途中で中原一男と交替）という鋳物工を中心に、型造りの女工たちや工長や、技術者や喜一郎まで動員して、オシャカにならないシリンダー・ブロックを鋳造するため、悪戦苦闘を続けたのである。そのときの状況を、木本の伝記はじつに生き生きとえがいている（同書の「試作1号車」を参照）。「生産の工夫」は、取締役の喜一郎から型工の女工まで、職場の全員が「共働」でおこなっていたのである。エンジン製造以

外の他の職場も、状況は同じであった。刈谷工場の現場はことごとく「共働的」であった。

トヨタは1933年に、後に本社工場となる巨大な拳母工場を立ち上げた。1934年からトラックの量産が始まるが、喜一郎は「監査改良課」という課を設置し、従弟の豊田英二を課長の座にすえるのである。喜一郎は工場全体に、次のような命令を発した。

「すべての工場内の不備な点や改良すべき点は、誰でもが、いつでも、自分の職場に関すると否とを問わず、気がつき次第、監査改良課に申しでること」（同書285頁）

トヨタにおいて、現場の労働者が「生産の工夫」に積極的に協力する「共働」は、すでに自動車部の時代から始まっていたのである。

このような共働的な労使関係は、労働組合の有無とは関係なく、トヨタに限らず、戦前から多くの企業においてみられたようである。原輝文編『科学的管理法の導入と展開』（1990年）は、次のように指摘している。

「以上の鉄道省工場、東洋紡績、三菱電機の三つの事例に共通してみられるのは、生産管理技術者と指導的職工との協力関係である。生産管理技術者は、科学的管理法を実施に移すにあたり、作業現場のこと細かな問題点を知悉している指導工の協力と助言を得ることによって、理論的に構築された原理や方法だけでは改善できない諸点にまで配慮を加えることができたのであった」（245頁）

### 3. 共働的労使関係の可能性

トヨタの競争力を支える支柱は、イノベーション能力の高さにある、とわたくしは考えている。企業のイノベーション能力はどのようにして育ま

れていくのかという問題は、なかなか厄介な問題であって、まだ十分に解明されていない研究途上のテーマである。しかし、これまでなされてきたイノベーション研究の成果をふまえて、トヨタの高いイノベーション能力を培った条件について、わたくしは以下のように考えている。

第1に、トヨタ生産方式といわれるものは、柔軟な製造システム（FMS）であるがゆえにイノベーション促進的である。その点については、アーパシーやウォマックらの指摘は的を射ているといってよいであろう。しかしトヨタ生産方式は、ジャストインタイムにしろ、生産の平準化にしろ、「工程での品質の造り込み」にしろ、いずれも共働的な労使関係を前提にしない限り成り立たない。トヨタ生産方式を構成する管理技法は、いずれも共働的労使関係によって支えられないかぎり機能しないものである。

第2に、製造技術のイノベーション、いわゆるプロセス・イノベーションを、技術者のみで生み出すことは不可能であるといってよい。（プロダクト・イノベーションについても、技術者だけでは無理な面があるように思われる。）製造業の場合、新規なことをおこなおうとするとき、必ず「試作」の段階を経なければならない。新製品の「試作」の過程は、いわば無から有を造り出す過程であるから、試行錯誤の繰り返しである。この試行錯誤の過程において、さまざまなプロセス・イノベーションが生みだされる可能性がある。「試作」の段階でおこなわれる作業の大半は、技術者ではなく労働者によって遂行される。したがって労働者の創意工夫が、イノベーションを生む源になりうるのである。

豊田佐吉は、工学部を出た大卒のエンジニアではなく、木造の機織機を製造・修理する大工だったのである。佐吉が、豊田式自働織機の発明すなわちプロダクト・イノベーションの担い手になりえた背景には、大工としての織機造りの経験があった。製造業におけるイノベーションの一部は、

製造現場で働く労働者によって生みだされたといっても過言ではないのである。

トヨタはラインの労働者に、日々の定型的作業以外に、以下のような課題を課している。

1. 品質不具合を見つけ出しライン上で直す
2. 設備の不具合も直せるものはラインで直す
3. 担当する持場の仕事にかんする作業標準の改定
4. モデルチェンジや新車の開発にともなう製造ラインの設計への参加

＊ 4の製造ラインの設計はパイロットチームが担当するが、労働者がチームに入るときにはラインからはなれる。

ラインの労働者が、この4つの課題をこなせるようになれば、ラインの生産性はまちがいになく（飛躍的に）向上するであろう。生産性の向上をもたらす、きわめて効果的なジョブ・アサインメントのやり方であるといってもよいであろう。しかし、労働者への効率的なジョブ・アサインメントという視点から人材形成という別の視点に、ちょっと視点を移してみると、何がみえてくるであろうか。このようなジョブ・アサインメントを通じて、トヨタは新しいタイプの熟練工を養成しようとしてきたのではあるまいか。

わたくしは、これこそがトヨタ式の人材育成法なのではないかと考えている。要するにトヨタは、労働者という人的資源を少しでも有効に活用するために、このような人材育成方式をとってきているのではないか。

トヨタ生産方式は、現場の労働者の高い技能によって支えられている。労働者の熟練（技能）は、トヨタ生産方式を支えているだけではない。共働的な労使関係の支柱の役割をはたしているのである。さらに高度な技能

は、イノベーションを生みだしていく源泉の一つとして、トヨタの競争力の基盤そのものといえるのである。

トヨタの凄いところは、このようなトヨタ式の人材育成を国内の工場でおこなっているばかりでなく、海外の工場においても比較的成功裏におこなっている点である。小池さんのこの本は、トヨタの共働的労使関係を歴史のかつ理論的に分析し、その全貌をあきらかにしてくれた。小池さんは、日本の社会は高い技能（技量）を身につけた厚い中堅層によって支えられている中厚（なかあつ）型の社会であるという年来の持論を、トヨタの分析を通じて再確認している。トヨタの共働的労使関係モデルは、海外においても有効性が高いので、世界標準になりうる可能性を秘めているともいえるであろう。

日本の環境政策が世界標準とされてきたように、トヨタの共働的労使関係モデルが世界標準になる日が、やがてやってくるのではなかろうか。わたくしはそう信じている。

（2013年11月27日，脱稿）